

Tartu Ülikool
Majandusteaduskond
Ettevõtte majanduse Instituut

Liina Laks

**ORGANISATSIOONI ÜLESEHITUS JA SELLE SEOS
ORGANISATSIOONILISE EESTVEDAMISEGA
AS KAUBAMAJA NÄITEL**
Bakalaureusetöö

Juhendaja: Lektor Kurmet Kivipõld

Tartu 2014

Soovitan suunata kaitsmisele
(juhendaja allkiri)

Kaitsmisele lubatud “ ” 2014. a.

..... õppetooli juhataja
(õppetooli juhataja nimi ja allkiri)

Olen koostanud töö iseseisvalt. Kõik töö koostamisel kasutatud teiste autorite tööd, põhimõttelised seisukohad, kirjandusallikatest ja mujalt pärinevad andmed on viidatud.

.....
(töö autori allkiri)

Sisukord

Sissejuhatus	4
I Peatükk: Organisatsiooni struktuur, selle muutused ja eestvedamine.	6
1.1 Organisatsiooni struktuur ja selle muutused	6
1.2 Organisatsioonilise eestvedamise võimekus	17
II Peatükk: Struktuurimuutused ja organisatsioonilise eestvedamise võimekus ettevõttes	
AS Kaubamaja	26
2.1 Formaalse struktuuri muutus.....	26
2.2 Organisatsioonilise eestvedamise võimekuse muutus	38
2.3 Struktuurimuutuse ja organisatsioonilise eestvedamise seosed	41
Kokkuvõte	45
Viidatud allikad.....	46
Lisad.....	52
Lisa 1. OEV küsimustik	52
SUMMARY	55

Sissejuhatus

Tänapäeva organisatsioonid tegutsevad kiiresti muutuvates tingimustes – vastavalt keskkonnale tuleb kohanduda tundmatu ja kompleksse hetkeolukorraga ning olla valmis reageerima protsessidele, mis kaasnevad arengu suundade ettearvamatusena. Keskkonnaga kohandumine nõuab organisatsioonilist muutust, mida defineeritakse kui olemasolevate tööruutide ja strateegiate muutmist, mis mõjutavad kogu organisatsiooni (Herold ja Fedor, 2008). Enamasti on sellise muutuse üheks osaks ka organisatsiooni struktuuri muutmine. Muutustega kiiresti kohanemine eeldab teadmisi, oskusi ja võimekust kõikidelt organisatsiooni liikmetelt, mitte ainult juhtidelt ning järjest enam tõstetakse esile organisatsioonilise õppimise ja eestvedamise aspekti. Töötajad on ettevõtte suurim vara ning nende oskuslik juhtimine on jätkuvalt oluline, samas tuleb arvestada, et tegemist on vastastikmõjuga - ka töötajad mõjutavad omakorda organisatsiooni ning seeläbi ettevõtte edukust.

Uurimisteema on aktuaalne, sest globaliseerumine ning majanduskriis on sundinud ettevõtteid efektiivsemalt tegutsema ning seetõttu üle vaatama ka oma strateegiad ja struktuuritüübid (Corkindale, 2011). Oluline on mõista, milliseid protsesse kätkeb organisatsiooniline muutumine, milline roll on muutustega toimetulekul organisatsioonilisel eestvedamisel ning millised on omavahelised seosed struktuurilise muutuse ja eestvedamise vahel.

Nagu mitmedki teised ettevõtted, otsustas majandusoludest lähtuvalt oma struktuuri muuta ka jaekaubanduses tegutsev Kaubamaja AS. Ühegi ettevõtte jaoks pole olemas ühte ja parimat organisatsioonistruktuuri tüüpi, kõik oleneb konkreetsest situatsioonist, mistõttu oleks vaja põhjalikumalt kirjeldada ja analüüsida praegusest olukorrast lähtuvalt erinevaid struktuuritüüpe, nende komponente ning seoseid eestvedamisega.

Bakalaureusetöö eesmärgiks on välja tuua AS Kaubamajas toimunud struktuurimuutuse seosed organisatsioonilise eestvedamisega.

Uurimistöö eesmärgist lähtuvalt on püstitatud järgmised uurimisülesanded:

- 1) Organisatsiooni struktuuri teoreetilistest käsitlustest ülevaate andmine.
- 2) Organisatsioonilise muutuse teoreetiliste käsitluste süstematiseerimine.
- 3) Organisatsioonilisest eestvedamisest teoreetilise ülevaate koostamine.
- 4) AS Kaubamaja formaalse struktuurimuutuse analüüsimine
- 5) Organisatsioonilise eestvedamise võimekuse (Organizational Leadership Capability) muutuse analüüsimine.
- 6) Struktuurimuutuse ja organisatsioonilise eestvedamise muutuse seoste välja toomine.

Töö koosneb teoreetilisest ja empiirilisest osast, mis kokku moodustavad viis alapeatükki. Teoreetiline osa koosneb kahest alapeatükist, mille keskmes on formaalne organisatsiooni struktuur, organisatsioonilised muutused ja eestvedamine. Teoreetilise osa esimeses peatükis süstematiseeritakse mitmete autorite käsitlusi vastavate teemade kohta ning püütakse neile tuginedes avada ning mõista erinevaid struktuuri konseptsioone ja käsitlusi, organisatsioonilise muutuse olemust, eestvedamist organisatsiooni kui terviku tasandil ning nende omavahelisi seoseid. Organisatsiooni formaalse struktuuri analüüsimisel käsitletakse selle kompleksust, formaliseeritust, standardiseeritust ning tsentraliseeritust ja nendest omadustest lähtuvalt erinevaid organisatsioonitüpe. Teoreetilise osa esimeses alapeatükis antakse ka ülevaade organisatsioonilise muutuse mõistest ning sisust. Teoreetilise osa teises alapeatükis analüüsitakse eestvedamist, selgitatakse välja organisatsioonilise eestvedamise seosed struktuuriga ning põhjendatakse, miks just Organisatsioonilise Eestvedamise Võimekuse (edaspidi OEV) mudel on sobilik antud töö eesmärgi täitmiseks.

Empiiriline osa koosneb kolmest alapeatükist. Esimene alapeatükk sisaldab uurimisobjektiks oleva ettevõtte, AS Tallinna Kaubamaja kirjeldust, metoodika ja valimi iseloomustust ning ettevõtte formaalse struktuurimuutuse analüüsimist. Empiirilise osa teises alapeatükis keskendutakse organisatsioonilise eestvedamise võimekuse analüüsimisele OEV mudeli alusel. Empiirilise osa kolmas ehk viimane alapeatükk kajastab struktuurimuutuse ja organisatsioonilise eestvedamise muutuse seoseid ning hinnangu andmist lähtuvalt uurimiseesmärgist.

I Peatükk: Organisatsiooni struktuur, selle muutused ja eestvedamine.

1.1 Organisatsiooni struktuur ja selle muutused

Kaasaegset maailma ei kujuta enam keegi ette ilma organisatsioonideta – igapäevaselt nendega kokku puutudes või neis töötades on jõutud arusaamisele, et koostöö loob suuremat väärtust kui üksikindiviid omaette tegutsedes. Lihtsustatult võiks organisatsiooni määratleda kui koostöö vormi, kuid ilmselt jääks sellest antud kompleksse ja keeruka süsteemi kirjeldamiseks väheseks. Enamik 20. sajandil ilmunud teadustöid käsitlevad organisatsiooni põhiliselt just tema formaalsest olemusest lähtuvalt, mida võib seletada asjaoluga, et keskkond oli suhteliselt stabiilne ning muutused järk-järgulised ja sujuvad. Sellest annavad kinnitust ka sel ajal enam levinud organisatsiooni definitsioonid. Näiteks Schein (1983) kirjeldab organisatsiooni kui teadlikult koordineeritud inimestest koosnevat üksust, mis on hierarhiline, kindlapiiriline ja kindlate funktsioonidega ning suunatud ühiste eesmärkide täitmisele. 21. sajand on oma kiiresti muutuva keskkonnaga ettevõtetele väljakutseks ning see on sundinud nii ettevõtteid kui teadlasi otsima uusi suundi muutmaks ettevõtete tegevust efektiivsemaks. Üheks uueks suunaks on kindlasti paralleelne arvestamine nii ettevõtte formaalse kui ka mitteformaalse struktuuriga. Kuigi sellisele käsitlemisele on hakatud rohkem tähelepanu pöörama alles viimasel kümnendil, on mõned teadlased mitteformaalset struktuuri uurinud ka varem. March ja Simon (viidatud Johnson, 2005 kaudu) leidsid juba 1958. aastal, et organisatsiooni kommunikatsioonistruktuur koosneb nii formaalsetest kui ka mitteformaalsetest elementidest ning neid osasid ei saa vaadata üksteisest eraldiseisvana. Et põhjalikumalt mõista organisatsiooni struktuuri olemust, käsitletakse järgnevalt esimesena formaalse struktuuri põhialuseid ning seejärel mitteformaalse struktuuri elemente.

Henry Mintzberg (1983) on oma konfiguratsiooniteooriat käsitlevates töodes kajastanud selliseid organisatsiooni formaalse struktuuri parameetreid nagu spetsialiseeritus, formaliseeritus, grupeeringud (erinevad osakonnad), planeerimine ja kontrollsüsteemid, infovahetus, tsentraliseeritus ja detsentraliseeritus.

Spetsialiseerimine on tööjaotus, mis vastavalt oma ulatusele muudab töö olemust kas keerulisemaks või lihtsamaks ning selle vajadus oleneb organisatsiooni suuruselt. Kui töö on suures osas spetsialiseeritud, siis on lihtsam töötajaid asendada, sest teostatavate ülesannete arv on väiksem. Samas tekitab liiga kitsas spetsialiseerimine rutiini. Kitsas spetsialiseerimine on kahjulik ka töötaja tunnete ja motivatsioonile. Alternatiivina kasutatakse töö laiendamist ehk ühe ametipositsiooni raames tööülesannete lisamist. Selle eesmärgiks on eelkõige kitsalt spetsialiseeritud tööde vaheldusrikkamaks muutmine. Töö laiendamise üks alaliike on töö rotatsioon, mille puhul töötaja liigub ühelt ametipositsioonilt teisele. Töö rikastamisel on töö laiendatud vertikaalselt ja horisontaalselt. Töötaja teeb mitut ülesannet ning ka vastutab nende tegemise eest. (Valk, 2003). Mintzberg (1983) leiab, et vertikaalse spetsialiseerimise puhul erineb juhi töö tasandite lõikes. Kõrgema tasandi ja kesktaseme juhtidel on enam otsustusõigust ja võimu ning nende vertikaalse spetsialiseerituse tase on väike. Madalama tasandi juhtidel on töö rohkem piiritletud ja otsustamisõigus väiksem, seetõttu võib nende töö olla rohkem vertikaalselt spetsialiseeritud.

Teine struktuuri parameeter on tööprotsesside formaliseerimine, mis näitab kui palju on organisatsioonis standardiseeritud, ehk normatiive, millega töö tulemusi võrreldakse. Formaliseeritus on dokumentide ja eeskirjadega ette kirjutatud tegevuse ja käitumise reguleeritus. Töö formaliseerimist kasutatakse selleks, et vähendada muutlikkust, et paremini tulemusi ette näha, tööd kontrollida ja vähendada töötajate omavolilist tegutsemist. (Mintzberg, 1983)

Grupeerimise kaudu koordineeritakse töö organisatsioonis ning määratakse millised üksused kellele alluvad ja mille eest vastutavad. Grupeerimise käigus luuakse erinevate positsioonide ja üksuste vahel ühine järelvalvesüsteem ning enamasti tuleb neil jagada samu ressursse, soodustades sellega vastastikust reguleerimist. (Mintzberg, 1979). Grupeerimise tõttu toimub töötajate vastastikune kohandumine, mis on inimese sotsiaalset iseloomu arvestades loomulik. Grupis tegutsemise põhjuseks on vastastikune

kasu, sest jõupingutused ühiste eesmärkide saavutamiseks võimaldavad paremini või kiiremini saavutada ka isiklikke eesmärke.

Planeerimise ja kontrollsüsteemide rakendamine tagab, et igapäevatoiminguid tehes hoitakse fookuses pikaajaliste eesmärkide saavutamine. Mintzbergi (1983) käsitluse järgi on planeerimine suunatud tegevuste täpsustamisele, mis leiavad aset tulevikus ning kontrollsüsteemid võimaldavad praeguseks tehtud tööd monitoorida.

Infovahetuses eristatakse operatiivset- ja üldinformatsiooni. Operatiivne informatsioon on tegevusele suunatud ning organisatsiooni ja töötajate seisukohalt hädavajalik. Üldinformatsioon on abistav ning sisaldab üldteavet ettevõtte ja tema tegevuse kohta. (Uverskaja ja Papp, 2012). Infovahetuses on oluline roll ka vastastikusel reguleerimisel ja kooskõlastamisel, mida kasutatakse mitteformaalse kommunikatsiooniprotsessi käigus (Mintzberg, 1983). Organisatsioonipsühholoogiliste uuringute põhjal on leitud erinevad infovahetust soodustavad ja takistavad asjaolud (Tabel 1.), mille analüüsimine aitab hinnata organisatsioonisese koostöövõrgustiku efektiivsust ja valmisolekut info- ja teadmajuhtimiseks (Uverskaja ja Papp, 2012).

Tabel 1. Infovahetust soodustavad ja takistavad tegurid

Tegur	Soodustav	Takistav
Faktide, asjade, inimeste kirjeldamine	Objektiivne	Väärtusmõõdupuu alusel
Probleemsituatsioonid	Orientatsioon probleemi lahendamisele	Kohtumõistmine
Eneseväljendus	Spontaanne ja siiras	Strateegiline kommunikatsioon eesmärgiga saavutada teatud efekt
Teiste inimeste kohtlemine	Respekteerimine endale võrdsete indiviididena	Üleolek
Oma seisukohtade esitamine	Valmisolek võimalikeks vastuargumentideks ja erinevateks tõlgendusteks	Dogmaatiline hoiak
Empaatiavõime	Teiste inimeste tunnetest arusaamine	Külm, ükskõikne või neutraalne suhtumine

Allikas: Autori koostatud (Uverskaja ja Papp, 2012, alusel)

Tsentraliseeritus ja detsentraliseeritus näitavad kui suur otsustusõigus on madalama tasandi töötajatel. Tsentraliseeritus tähendab, et otsuste langetamine on koondunud ühe

isiku või väikse grupi pädevusse. Detsentraliseerituse puhul on otsuste langetamine hajutatud ja otsustusõigust omavad ka madalamate tasandite üksused. (Mintzberg, 1983). Väiksemates ettevõtetes on enamasti juhtimine tsentraliseeritud ning töötajatele annab tööülesandeid ja kontrollib nende täitmist üks inimene, kes vastutab ka tulemuste eest. Otsene järelvalve ja kontroll muutub oluliseks siis, kui organisatsioon kasvab ning inimesi ja ülesandeid tuleb juurde. Selleks, et otsese järelvalvega seotud kulusid vähendada ja tööd efektiivistada standardiseeritakse tööprotsesse. Kui tööprotsessid on standardiseeritud, siis ei ole enam vaja vastastikust kooskõlastamist ning otsest kontrolli, sest töö sisu on väga üksikasjalikult määratletud. Standardiseerimiseks koostatakse erinevaid tööjuhendeid ja protseduurireegleid, et tööülesanded saaksid õigesti tehtud. Samas liigne standardiseeritus elimineerib töötajate alternatiivsed käitumisvõimalused ning kaotab võimaluse, et töötajad nende alternatiivide üle mõtleksid (Robbins, 1990). Väljundite standardiseerimise käigus määratakse või programmeeritakse väljundite mõõtmed või ulatus. Oskuste ja teadmiste standardiseerimine tähendab, et palgatakse spetsialistid, kes valdavad vajalikke töövõtteid. Ülesannete täitmiseks toimub detsentraliseeritud võrgustikus tihedam suhtlus ja sõnumite vahetamine, kuid seal esineb infovahetuses ka rohkem vigu. Detsentraliseeritud süsteemides on otsuselangetamine madalama tasandi töötajatele lähemal ning nad mõistavad paremini vastu võetud otsuseid. (Mintzberg, 1983).

Olenevalt spetsialiseerituse ja standardiseerituse tasemest eristatakse mehaanilisi ja orgaanilisi organisatsioone. Mehhaaniline organisatsioon paneb inimesed käituma ettearvatavalt, samas kui orgaaniline struktuur toetab paindlikkust ja kiiret reageerimist muutuvatele tingimustele. Burns ja Stalker (1961), kes uurisid suurte tööstusettevõtete näitel organisatsiooni formaalset ülesehitust ja organisatsioonilist tulemuslikkust, leiavad, et ettearvamatus ja muutuv keskkonnas peaksid ettevõtted muutuma orgaanilisemaks. Samas Stinchcombe'i (1965) arvates on uutes ettevõtetes ja majandussektorites ebaselguse ja ebakindluse põhjuseks struktuuri vähesus (*i.k lack of structure*). Viimast seisukohta kinnitab ka 2006. aastal läbi viidud uuring uute ettevõtetega, kes tegutsevad dünaamilises keskkonnas. Vastava uuringu tulemused näitasid, et mehaanilise struktuuriga uued ettevõtted olid kõrgema suutlikkusega kui orgaanilise struktuuriga ettevõtted. (Sine *et al*, 2006). Eelnevast lähtudes võib öelda, et spetsialiseerituse ja standardiseerituse tase organisatsioonis ei saa sõltuda ainult

ettearvamatust ja dünaamilisest keskkonnast, vaid oluline on ka ettevõtte vanus ja suurus. Seega, sobivate struktuuriparameetrite valik on väga organisatsioonispetsiifiline ning edukad ettevõtted peavad leidma enda jaoks sobiva tasakaalu.

Organisatsiooni struktuuri kujundajaks ettevõtetes on (tipp)juhatuse, kes saab oma võimu omanikelt. Juhatuse ülesandeks on panna paika organisatsiooni eesmärgid ning seejärel kujundada nende eesmärkide ellu viimiseks sobiv formaalne struktuur. Struktuur on vahend, mis aitab saavutada institutsioonil oma eesmärke, tagab eduka ressurside paigutuse ning annab läbi organiseerimise mehhanismi võimaluse nende edukaks koordineerimiseks. Struktuuri kaudu on võimalik tagada organisatsiooni liikmete sisemine korrastatus, selleks tuleb selgitada neile pandud ootusi ja kindlustada operatiivne süsteem. Organisatsiooni struktuur näitab kui palju on organisatsioonis ametikohti ja osakondi, kellele need alluvad ja mille eest vastutavad. (Child 1973, viidatud Valk, 2003 vahendusel). Perrow (1986) kirjeldab struktuuriliselt määratud ametikohti kui formaliseeritud organisatsioonilisi rolle, mis vähendavad töö ebaselgust, võimaldavad indiviididel keskenduda, õppida ja otsuseid langetada, vähendada koordinatsioonikulusid ja suurendada tõhusust. Väikestel ettevõtetel puudub tihti väga selge formaalne struktuur, kuid suurte ettevõtete puhul on sellise struktuuri olemasolu möödapääsmatu.

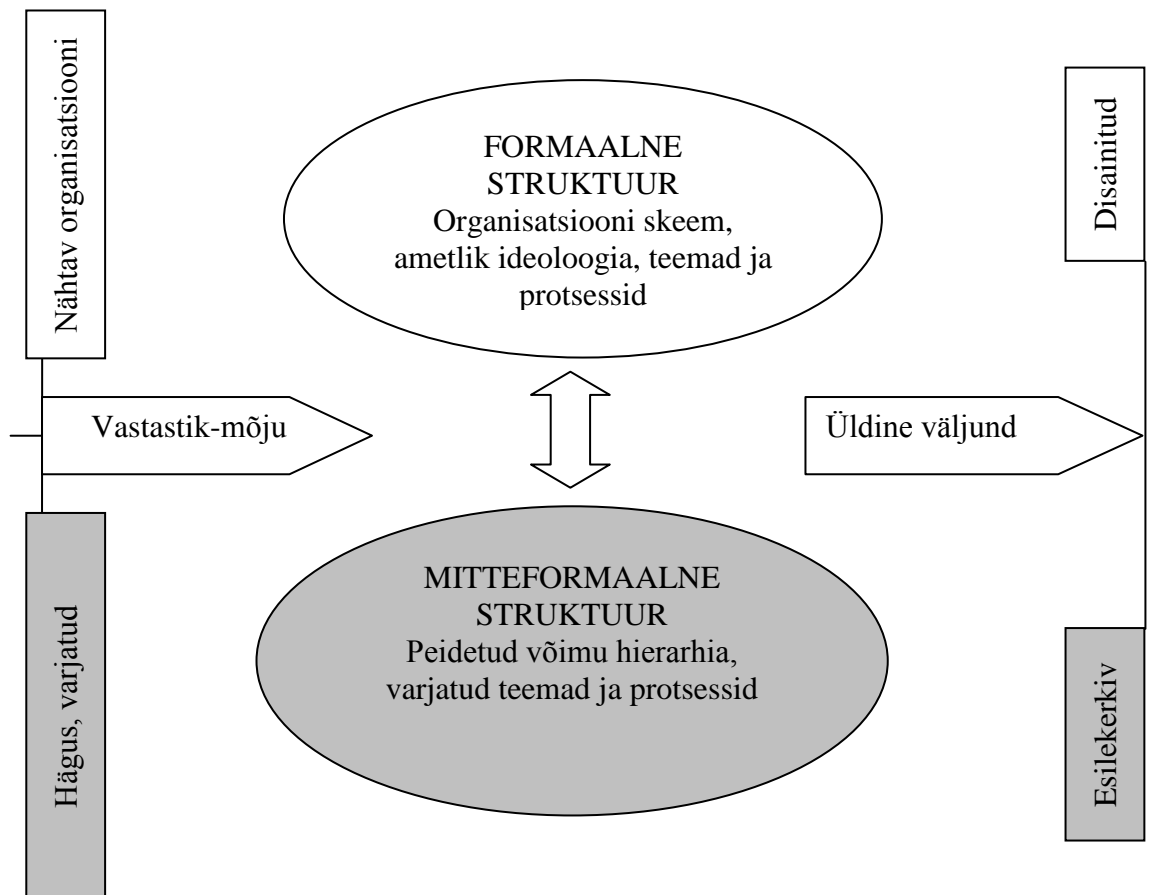
Osakondadesse grupeerimise kaudu luuakse organisatsioonides formaalsed võimu- ja alluvussuhted ja ehitatakse üles organisatsiooni hierarhia. Mida kõrgemale hierarhias liikuda, seda vähem on juhikohti, kuid seda suurem on ka vastutus. Hierarhia ülemises tipus asetseb tippjuht, kes vastutab kogu organisatsiooni töö eest. (Brooks, 2009). Vastavalt hierarhiatasemete arvule eristatakse kõrge ja madala hierarhiaga organisatsioone. Peamised probleemid kõrge hierarhiaga organisatsioonide puhul on kommunikatsiooniprobleemid, motivatsiooniprobleemid ja bürokraatialle tehtavad kulutused. (Jones, 2009). Madalates, lihtsa struktuuriga organisatsioonides on tavaliselt otsuse tegemine informaalsem, sest kõik tähtis informatsioon on tsentraliseeritud ühe juhi kätte, kes organisatsiooni väiksuse ja väheste hierarhiatasandite tõttu on võimeline omandama informatsiooni vahetult ning toimima vajadusel viivitamata. (Organisatsiooniline kontekst, 2012). Lähtudes minimaalse käsuliini teooriast peaks organisatsioon valima madalaima võimaliku hierarhiatasemete arvu, mis antud

tingimustes võimalik (Jones, 2009). Organisatsiooni hierarhiatasemete kindlakstegemise üheks võimaluseks on analüüsida ettevõtte formaalset struktuuri, mis on nähtav organisatsiooni struktuuriskeemilt.

Organisatsiooni struktuuriskeem on organisatsiooni ülesehituse visuaalne esitus, mida enamasti kujutatakse läbi makrostruktuuri. Erinevalt mikrostruktuurist ei hõlma makrostruktuur üksikuid positsioone, vaid juhtkonda, osakondi ja suuremaid allüksusi. Struktuuriskeem näitab peamiselt kahte asja: töö jaotamist komponentideks ja alluvussuheteks. Lisaks sellele võib skeemidelt välja lugeda muudki: iga komponendi (üksuse või töötaja) poolt teostatava töö iseloomu, komponentide grupeeritust funktsionaalsuse, regionaalsuse või teenuste alusel ning juhtimistasandite arvu. Organisatsiooniskeemid näitavad peamisi kommunikatsiooniliine, kuid ei näita neid kõiki. Organisatsiooni formaalne struktuuriskeem ei näita kuigivõrd vastutuse ja otsustusõiguse määra, mis on erinevatel üksustel või töötajatel samal juhtimistasandil, see tähendab, et skeem ei näita detsentraliseerituse määra igal juhtimistasandil. (Lemmik, 1999). Samuti ei näita formaalne struktuuriskeem mitteformaalseid kommunikatsiooniliine. Ametliku ehk formaalse struktuuri ülesandeks on infokanalite määramine horisontaalseks ja vertikaalseks suhtlemiseks. Tegelikult aga ei kattu kasutatavad infokanalid struktuuriga (Organisatsiooniline kontekst, 2012).

Iga organisatsioon on suur kommunikatsioonivõrgustik, milles lisaks formaalsetele suhetele toimivad mitteformaalsed suhted, mis omakorda moodustavad mitteformaalse organisatsiooni struktuuri. Mitteformaalsed suhted ei ole ette kirjutatud, kuid täiendavad ja modifitseerivad formaalset struktuuri. Näiteks võib ülemus toetuda otsuste langetamisel alluvale, kes talle head nõu suudab anda. Sellisel juhul toimib otsustusõigust omava formaalse positsiooni nõustamine seda mitte omava mitteformaalse suhtega. (Lemmik, 1999). Formaalse ja mitteformaalse struktuuri seotust on autor kujutanud joonisel 1. Formaalne struktuur on „nähtav“ organisatsiooni osa, mis kajastub hästi organisatsiooni struktuuriskeemil. See on teadlikult disainitud ning suhteliselt detailselt paika pandud ning hõlmab organisatsiooni ametlikke teemasid ja protsesse. Samas on igas organisatsioonis olemas mitteformaalne struktuur, mida ei kajasta ükski organisatsiooni struktuuriskeem ning mis kerkib esile organisatsiooniliikmete omavaheliste suhete tulemusena. Seda organisatsiooni osa on

keerulisem mõista tema hägusa ja varjatud olemuse tõttu, samas mõjutab mitteformaalne struktuur tugevalt ettevõtte üldist väljundit ning edukust.



Joonis 1. Formaalne ja mitteformaalne struktuur (Autori koostatud).

Cutlip, Center ja Broom (1985, viidatud Mälberg, 2001 vahendusel) räägivad mitteformaalsest struktuurist kui kultuurilisest võrgustikust. See on “peidetud” võimu hierarhia, mis koosneb jutustajatest, “spioonidest” ja kuulujuttude levitajatest, keda kasutatakse teatud informatsiooni ja väärtuste levitamisel, et saavutada soovitud käitumine.

Organisatsiooniteoreetikud Hatch ja Cunliffe (2006) kasutavad formaalse ja mitteformaalse struktuuri asemel mõisteid füüsiline- ja sotsiaalne struktuur. Füüsilist struktuuri defineeritakse kui ruumilist ja alalist suhet organisatsiooni füüsiliste elementide vahel nagu näiteks organisatsiooni ülesehitus ja geograafiline asukoht. Sotsiaalse struktuuri all mõistetakse suhteid inimeste vahel, kellel on oluline roll kas

organisatsiooni jaoks või organisatsiooniliste gruppide (osakonnad ja divisjonid) jaoks kuhu nad kuuluvad. Ka Hatch ja Cunliffe (2006) tõdevad, et füüsiline ja sotsiaalne struktuur ei ole üksteisest eraldiseisvad, vaid nad kattuvad sama põhimõtte järgi nagu inimesel on nii füüsiline keha kui ka sotsiaalne identiteet. Strateegilises juhtimises kujutatakse organisatsiooni kui avatud süsteem, mis eksisteerib iseseisvas keskkonnas ning on kehtestatud läbi sotsiaalse süsteemi ja organisatsioonis osalejate vastastikmõju (Smircich, Stubbart, 1985). Beerel (2009) toob välja, et sotsiaalsus on oluline organisatsiooni aspekt. Samuti määratlevad Smircich ja Stubbart (1985) organisatsioone kui jagatud mõtete sotsiaalseid süsteeme. Nende käsitluse järgi mõjutavad organisatsiooniliikmed ennast ümbritsevat keskkonda sotsiaalse vastastikmõjuga. Inimestevaheline suhtlemine võib võtta ootamatuid vorme, mis võivad olla olulised protsesside arendamisel efektiivsuse suunas.

Eelnevast saab järeldada, et formaalne ja mitteformaalne struktuur on omavahel tihedalt seotud. Seega võib öelda, et mitteformaalset struktuuri on teatud viisil võimalik mõjutada läbi formaalse struktuuri- elementide paigutus struktuuris paneb nad teatud viisil käituma. Järgnevalt kirjeldatakse kuidas formaalse struktuuri alusel saab eristada struktuuritüpe ning tuuakse välja nende võimalikud mõjud ettevõttele. Vastavalt organisatsiooni struktuuri parameetritele eristatakse mitmeid erinevaid struktuuritüpe. Kirjanduses on laialdasemat kasutust leidnud sellised struktuuritüüpide määratlused nagu funktsionaalne-, divisionaalne- ja maatriksstruktuur.

Funktsionaalse struktuuri puhul on terve organisatsioon jagatud üksusteks konkreetsete tegevuste ehk funktsioonide baasil ning vastava üksuse töötajad vastutavad tulemuste eest oma üksuse piires. Sellisteks üksusteks võivad olla näiteks rahandus, turundus ja suhted. See struktuur eeldab funktsioonide alusel kõrget spetsialiseeritust ning standardiseeritust. Kuna funktsioonid on eraldatud, on kontroll tõhusam ja see aitab säilitada kvaliteeti, samuti on efektiivsus suurem sest iga funktsionaalne üksus täidab piiratud arvu tegevusi. Samas on välja toodud, et funktsionaalne struktuur võib tekitada segadust, sest koordineerimine muutub raskemaks ning valdkondade vaheline kontroll nõrgaks. (Functional Organization, 2013). Valdkondade vaheline nõrk seotus ja üksteisest ebapiisav arusaamine võib tekitada konflikte ja muuta seetõttu organisatsiooni kui terviku eesmärkide saavutamise raskemaks. Samuti ei kohandu funktsionaalne

struktuur väga kiiresti uute oludega ning seega sobib ta pigem stabiilsesse keskkonda. Info liikumine organisatsiooni sees on aeganõudev, sest teave ei liigu otse, vaid alluvalt ülemusele ja sealt teisele ülemusele. (Lemmik, 1999)

Divisionaalne struktuur võib olla määratud toote, geograafilise piirkonna või kliendigrupi põhiselt (Morris, 1996), koosnedes suhteliselt autonoomsetest üksustest, mistõttu lasub keskastme juhtidel peamine kontrollifunktsioon. Seda struktuuri iseloomustab kõrge standardiseeritus, formaliseeritus ja spetsialiseeritus ning kõrge detsentraliseerituse aste (Lemmik, 1999). Divisionaalse struktuuri eeliseks on asjaolu, et ta laseb ettevõttel keskenduda strateegilistest eesmärkidest lähtuvalt kõige olulisematele aspektidele. Näiteks, kui ettevõtte teenindab kahte väga erinevat kliendigruppi ja mõlemad grupid on potentsiaalselt tulutoovad, võib ettevõtte tootmise kohandada nende gruppide vajadustele vastavaks. Samas võib sellises struktuuris olla palju dubleerimist, näiteks igas divisionis võib olla oma toote- või turundusosakond. (Lewis *et al*, 2007) Divisionaalne struktuur on tulemustele orienteeritud, osakondadel on selge vastutusala ning ühtsustunne tekib kergelt. See struktuur pakub töötajale võimaluse õppida uusi oskusi ja laiendada teadmisi, sest töötajad saavad kergemini liikuda erinevate ametikohtade vahel, samas võib probleemiks osutuda asjaolu, et divisjoni sees ei pruugi olla piisavalt spetsialiseeritud töökohti, et inimeste võimekust ja oskusi täielikult kasutusse rakendada. Spetsialistid võivad tunda end isoleerituna teistest sama ala kolleegidest. Ülemuslikuks võivad saada osakonna eesmärgid, mistõttu kaob fookus ära ettevõtte kui terviku eesmärkidelt. (Cummings ja Worley, 2009).

Maatriksstruktuuris toimivad nii horisontaalsed kui ka vertikaalsed käsuliinid samaaegselt, mis tähendab, et aruandmine käib paraleelselt kahele juhile. Maatriksstruktuur on sisuliselt funktsionaalse ja divisionaalse struktuuri segu. Selline struktuur võimaldab ebastabiilses keskkonnas kiiret reageerimist ning efektiivset muutustega kohanemist ilma tippjuhte kaasamata, mistõttu nõuab selline struktuur ka madalama tasandi juhtidelt ning alluvatel suurt juhtimislikku kompetentsi. Maatriksstruktuur on keerukas ning sellega kaasnevad tihti konfliktid, ebaselged võimupiirid, suured administreerimiskulud ja seoses sellega rahulolematud kliendid. Samas on välja toodud, et see struktuur toetab paremat inimressursi kasutamist ning otsuste langetamist võimalikult madalamal tasemel. (Ulejev, 2012). Joyce (1986)

uuringust selgub, et maatriksstruktuur suurendab infovahetuse hulka, kuid alandab selle kvaliteeti. Mitme käsuliini tõhus koostoime eeldab mitteformaalsete integratsioonimehhanismide tuge konfliktide ja infolõtkudega toimetulekul. Inimestevaheliste mitteametlike kontaktide ja ühtse organisatsioonikultuuri kujunemine on aga aeganõudev (Roolaht, 2013). Maatriksstruktuuri eeliseid ja puudusi on käsitlenud Ford, Randolph (1992) ja Dunn (2001). Nende töödest selgub, et maatriksstruktuur muudab ebaselgeks ressursikasutuse ning personaalse tööülesannete jaotuse ning ei ole vastavuses ühtse käsuliini seadusega. Samuti on välja toodud, et see struktuuritüüp on ebaselguse ja konfliktide allikaks ning organisatsiooni seisukohalt kõige raha- ja ajakulukam. Maatriksstruktuure eelistatakse näiteks siis, kui samal ajal on vaja efektiivselt tegutseda kahes sektoris, kui tegemist on ebakindla keskkonnaga, mistõttu on infotöötlemise vajadus väga kõrge ning juhul kui ettevõtte tegutseb tugevates finants- ja inimressursside piirangutes (Ulejev, 2012).

Muutused turusituatsioonis, ettevõtte tegevuses ja majanduses sunnivad organisatsioone efektiivsemalt tegutsema ning vastavalt olukorrale oma struktuuri kohandama, vastasel juhul väheneb ettevõtte konkurentsivõime ning edukus. Boonstra (2004) käsitleb organisatsiooni muutust kahel viisil: planeeritud muutus, mis kerkib esile sisekeskkonnast ja areng, mis on mõjutatud väliskeskkonnast. Planeeritud muutus hõlmab protsesse ja tehnikaid, mis aitavad ettevõttel konkreetset muudatust saavutada ja on otseselt fokusseeritud organisatsiooni efektiivsuse saavutamisele.

Areng on suunatud organisatsiooni probleemilahendamise võimekuse parandamisele ja täiustamisele. Boonstra (2004) järgi on väliskeskkonnast tulenev muutus põhjustatud sellest, et organisatsioonid asuvad pidevalt tasakaalutuse ja tasakaalu piiril. Kiiresti muutuv väliskeskkond tekitab olukorra, kus arengu suund ja eesmärk ei ole kindlad ning see viib ka organisatsiooni ettearvamatute tulemusteni, tekitades palju konflikte, mis annavad aluse uuendustele. Dünaamilised süteemid võtavad muutustega kohanedes uusi vorme, mis ei ole eelnevalt kirjeldatud, kuid arenevad tänu organisatsioonis olevate ja ümbritsevate inimeste koostööle. Ebastabiilne keskkond sunnib ettevõttes tegutsevaid inimesi mõtlema loovalt. Osalejad muutuvad spontaanselt aktiivsemateks, organiseerides enda tegevusi ja luues uusi suhteid teistega, mistõttu toimub uuenemine pidevalt ning organisatsiooni koostöövõrgustik laieneb. Osalejatel, kes omavahel suhtlevad on

erinevad vaatenurgad. Informatsioon ja tagasiside liiguvad kiirest ning uuenemisega seotud tunded ja vaatenurgad arutatakse läbi. See omakorda aitab juhtida teadmatust ning sellega on loodud ise-organiseerumise protsess.

Organisatsioonilisi muutusi on oma mitmetes töödes käsitlenud ka Minzberg (1979, 1983, 1994, 1998, 2003). Tema poolt kirjeldatud konfiguratsiooniteooria tugineb kuuele struktuurile: lihtne struktuur, masinbürokratia, professionaalne bürokraatia, divisjonstruktuur ja adhokraatia. Konfiguratsiooniteooria käsitleb organisatsiooni ja teda ümbritsevat keskkonda kui konfiguratsioone. Suurema osa ajast võib organisatsiooni kirjeldada stabiilse konfiguratsioonina, mis teatud ajaperioodi jooksul võtab omaks teatud struktuurse vormi ja sobib vastavasse keskkonda. Aja jooksul ümbritsev keskkond muutub ning valitud konfiguratsioon ei vasta enam nii hästi uutele oludele. Seetõttu tuleb nende stabiilsete perioodide vahele aeg-ajalt transformatsiooniprotsess, mis on vajalik üleminekuks teisele konfiguratsioonile. Vastavalt organisatsiooni elutsüklile liigub organisatsioon erinevate struktuuritüüpide vahel ning on pidevas muutumises.

Organisatsiooni struktuuri muutuste kirjeldamiseks kasutatakse selliseid mõisteid nagu muutuste juhtimine, restruktureerimine ja organisatsiooni ümberkujundamine (Burns ja Stalker, 1961; Chandler, 1962; Lawrence and Lorsch, 1967; Mintzberg, 1979). Sajandi alguses domineeris organisatsiooni disainimiseks „Üks ja parim lähenemisviis“. Nüüd on aga mitmed ebaõnnestumised tõestanud, et pikaajalised planeerimissüsteemid või organisatsiooni arengu programmid sobivad osadele, aga teistele mitte. Seetõttu on viimane juhtimisteooria liikunud eemale „ühest ja õigest“ struktuuritüübi määratlusest ning hakanud arvestama ettevõtte eripära, mida käsitletakse situatsiooniteoorias (*i.k contingency theory*). Nüüdisajal on arusaam, et struktuur peaks kajastama organisatsiooni situatsiooni – näiteks, selle vanust, suurust, tootmissüsteemi, mil määral tema keskkond on kompleksne ja dünaamiline. (Mintzberg *et al*, 2002). Süsteemiteooria ütleb, et süsteemi tervikkäitumine sõltub tervest struktuurist. Seega tuleb arvestada nii formaalse kui ka mitteformaalse struktuurikomponendiga. Väga palju kulutatakse organisatsioonides aega selleks, et disainida õigeid struktuure, mis aitaksid saavutada strateegilisi eesmärke. Beerel (2009) toob välja, et süsteemid töötavad kõige paremini

siis, kui nende osadel võimaldatakse ise-organiseerumist, selle asemel, et määrata struktuurid loogilistel või ratsionaalsetel alustel.

1996. aastal tõi Austraalia organisatsiooniteoreetik Lex Donaldson oma töös välja, et on olemas mitmeid situatsioonifaktoreid: strateegia, suurus, ülesande määramatus ja tehnoloogia. Need on organisatsiooni karakteristikud, mis kajastavad keskkonna mõju milles organisatsioon tegutseb. Seega, et olla efektiivsed, peab organisatsioon sobitama oma struktuuri organisatsiooni situatsioonifaktoritega ja järelkult ka keskkonnaga. Seega organisatsioon peab kohanduma keskkonnaga. (Hatch, Cunliffe, 2006). Samas on tänapäeval keskkonnaga kohandumine raske, sest see on ettearvamat, ebakindel, dünaamiline ja kiiresti muutuv.

Organisatsiooni muutmisega kaasnevad ka probleemid, näiteks on välja toodud, et organisatsiooni töötajad on tihti vastumeelt organisatsiooni muutmisele, kuna nad kogevad seda kui pealetükkivat ja häirivat muutust, mis segab rutiini ja sotsiaalseid suhted (Beer, Eisenstat, Spector, 1990; Strebel, 1996). Vastumeelsuse põhjuseks võib olla ka suurenenud töökoormus, mis tuleneb uutest tööülesannetest, lisaks tuleb kohaneda uute töösuhetega ja uute strateegiliste eesmärkidega (Pollard, 2001; Schweiger, DeNisi, 1991). Kuna struktuuri muutes püütakse saavutada parem tulemus kui oli enne, tuleks ettevõtete juhtidel muudatuste eel analüüsida ka selle võimalikku negatiivset mõju.

1.2 Organisatsioonilise eestvedamise võimekus

Eelnevast alapeatükist selgus, et organisatsioon on pidevas vastastikus seoses muutuva väliskeskkonnaga, samas tuleb arvestada, et organisatsioonil on ka sisemine süsteem, kus kehtivad teatud normid, reeglid ja tõekspidamised, mis reguleerivad organisatsiooniliikmete käitumist. Igal organisatsiooni liikmel on oma spetsiifilised oskused, motivatsioon, väärtused ja tunded. Organisatsiooni sisemine süsteem ja indiviidi tasandi tõekspidamised kokku mõjutavad organisatsioonilist eestvedamist, mis erinevaid tasandeid kokku võttes on oluliseks aspektiks organisatsiooni edu tagamisel muutuv väliskeskkonnas. Organisatsioonide jaoks on oluliseks kerkinud küsimus - kui efektiivselt organisatsioon suudab ebastabiilses keskkonnas informatsiooni töödelda ja

otsuseid vastu võtta. Juhtimisteoreetik Peter Drucker on oma 1988. aastal kirjutatud töös viidanud asjaolule, et tulevikuorganisatsioonid on peaaegu läbinisti informatsioonipõhised ning meenutavad rohkem sümfooniaorkestrit kui kindla struktuuri kaudu hallatavat juhtimis- ja kontrollsüsteemi. Praeguseks võib öelda, et seoses tehnika arenguga on informatsiooni liikumine ettevõttes muutunud tunduvalt efektiivsemaks ja kiiremaks, kuid täielikult struktuurist kui juhtimissüsteemist loobunud pole. Choo ja Bontis (2002) leiavad, et iga organisatsioon, mis tegeleb muutuva keskkonnaga dünaamiliselt, peaks mitte ainult töötleva informatsiooni efektiivselt, vaid ka looma informatsiooni ja teadmuse. Organisatsiooni efektiivne toimimine sõltub ühest küljest nii organisatsiooni struktuurist, kuid teisest küljest ka struktuuri jäädvustunud oskustest ja teadmistest, mille rakendamisel on oluline roll eestvedamisel.

Traditsiooniline eestvedamine käsitleb eestvedamist indiviidi tasandil, kuid järjest enam on hakatud aru saama kollektiivse eestvedamise olulisusest, mis käsitleb eestvedamist grupi tasandil. Eestvedamist defineeritakse kui kollektiivset võimekust registreerida ja korrigeerida oma tegevusi vastavuses väliskekkonna muutustele, hoides fookuses organisatsiooni põhieesmärke. Gary Yukl (2012) ütleb, et eestvedamise sisuks organisatsioonides on individuaalsete ja kollektiivsete jõupingutuste mõjutamine, et täita ühist eesmärki. Mitmed autorid, näiteks Marion ja Uhl-Bien (2001), O'Connor ja Quinn (2004) määratlevad eestvedamist kui üht olulisemat organisatsioonide käsutuses olevat ressursi, mis otseselt mõjutab organisatsioonide tulemuslikkust. Tulemuslikkusega on seotud ka organisatsiooni käsutuses olevate ressursside kasutus ja paigutus.

Kollektiivse eestvedamise keskmes on meeskonnaliikmete vastastikmõjud, mis viivad meeskonna eestvedamise jagamiseni. Pearce ja Conger (2003) nimetavad kollektiivset eestvedamist jagatud eestvedamiseks. See on dünaamiline, interaktiivne mõjutamise protsess grupis olevate indiviidide vahel, mille eesmärgiks on üksteise mõjutamine saavutamaks grupi või organisatsiooni eesmärke. Gronn (2002) märgib kollektiivse eestvedamise juures ära ka mitteformaalsuse aspekti - eestvedamine ei puuduta mitte ainult juhte vaid kõiki organisatsiooni liikmeid.

Hiller *et al* (2006) rõhutavad, et kollektiivne eestvedamine on organisatsiooniline vara, mis on juurdunud sotsiaalsesse, vahetusel põhinevatesse, rollidesse. Friedrich *et al*

(2009) toovad välja, et kollektiivne eestvedamine ei ole staatiline - erinevad probleemid vajavad lahendamiseks erinevaid teadmisi ja oskusi. Seetõttu vahetuvad juhtpositsioonid meeskonna sees pidevalt (Pearce ja Conger 2003), mistõttu on oluline meeskonnaliikmete iseorganiseerumise võime. Tsai (2000) nimetab indiviidide vahelisi suhteid iseorganiseeruvates gruppides sotsiaalseks kapitaliks. Meeskonna tasemel kajastub sotsiaalne kapital seostes ja suhetes, mis grupis meeskonna erinevate liikmete vahel on (Newell *et al*, 2004). Meeskonna sotsiaalset kapitali võib pidada unikaalseks ressursiks, mis loob väärtust, mida on raske imiteerida ning mis on väga jätkusuutlik (Barney, 2001).

Varasemalt on eestvedamise kollektiivset fenomeni uuritud suhteliselt vähe. Mõõteinstrumentidena on kasutatud näiteks „Juhtide Tegevuse Mõõdikut“ (*i.k. Manageral Practices Survey*), „Mitmefaktorilise Eestvedamise Küsimustikku“ (*i.k. Multifactor Leadership Questionnaire*), „Suurt Viisikut“ (*i.k. Big Five*), ja „Institutsionaalse Eestvedamise Koefitsenti“ (*i.k. Institutional Leadership Quotient*). Nende mõõtmisinstrumentide negatiivseteks külgedeks on asjaolu, et esimesed neist ei ole välja töötatud spetsiaalselt kollektiivse eestvedamise uurimiseks ning viimane võimaldab kollektiivset eestvedamist hinnata ainult juhtide tasandil. (Kivipõld, 2011).

Kollektiivsest eestvedamisest veelgi laiem tasand hõlmab kogu organisatsiooni. Organisatsiooni kui terviku eestvedamise võimekust, mida nimetatakse ka organisatsiooniliseks võimekuseks, on käsitlenud Grant (1996), Collis (1994), Amit ja Schoemaker (1993). Nad nimetavad organisatsioonilist võimekust immateriaalseks varaks, mille moodustavad lisaks organisatsioonilistele protsessidele ka organisatsiooniliikmete oskused ja teadmised, mis salvestuvad organisatsiooni terviklikku käitumismustrisse ehk struktuuri. Lisaks õigete inimeste valimisele on oluline ka nende omavaheline paigutus ja sobivus. See teadmine tuleneb Hoffmanni ja Jonesi (2005) uurimusest, mis käsitleb organisatsiooni kui „kollektiivset personat“ ning tema seoseid juhtimise ja kollektiivse suutlikuse vahel. Antud uurimusest kajastub ka organisatsioonilise õppimise seisukoht, mis seostub „kollektiivse personaga“ – töötajate lahkudes jääb teadmus ettevõtte käsutusse.

Eestvedamisest on käsitlenud oma doktoritöös K. Kivipõld (2011), kes tõlgendab eestvedamist kui organisatsiooni terviksüsteemi salvestunud organisatsioonilist

võimekust. Seega lisandub indiviidi ja grupi tasandile veelgi laiem mõõde – organisatsioon kui tervik. Ettevõtte konkurentsieelisteks on tema unikaalsed ressursid ja kompetentsid. Sisemine oskuste, tehnoloogiate, teadmiste ja ressursside integreeritud kombinatsioon ei baseeru üksikutel või väiksematel ettevõttesisestel gruppidel, vaid terviksüsteemil. Strateegiate edu sõltub oluliselt ettevõtte suutlikkusest õppida ja uusi kompetentse välja arendada.

Eelnevale tuginedes võib öelda, et organisatsiooniline eestvedamine ei puuduta ainult juhte, kellel on alluvad, vaid ka esmatasandi töötajaid, sest ka neil on oma igapäevatöö efektiivsemaks muutmisel vajalikik eestvedamise oskus, julgus ja tahe. Tulemuslikkus sõltub kõigi liikmete panusest ning eestvedamise võimekusest organisatsiooni kui terviku tasandil.

Organisatsiooni ülesehitusse salvestunud kollektiivne eestvedamine on kompleksne ja keerukas fenomen (Kivipõld, 2011). Klassikaline organisatsiooniteooria käsitleb kompleksust, nagu ka tsentraliseeritust ja formaliseerituse taset kui organisatsiooni vara. Kompleksus on objektiivne organisatsiooni struktuuri karakteristik, mis on defineeritav ja mõõdetav tema koostisosade arvu, nende mitmekesisuse ja suhetega. (Lawrence, Lorsch 1967; Thompson, 1967; Galbraith, 1973). 1990ndatel hakati kompleksust tõlgendama keeruka organisatsioonilise käitumisena, kus toimuvad pidevalt väikesed muutused üksuse või töötaja tasandil, mis võivad erinevate osade koostoimel kokku liidetuna põhjustada keerulisi „mustreid“ (Anderson, 1999; Lissack, 1999; Marion, 1999). Samas iga osa eraldi jälgib suhteliselt lihtsaid käitumuslikke reegleid. Kompleksuse küsimus on organisatsiooniteooria seisukohalt oluline, kuna see muudab organisatsioonikäitumise aspekti üllatuslikuks ja raskesti etteennustatavaks, samuti nagu organisatsiooni efektiivuse saavutamise. Seega peaksid otsustajad olema teadlikud oma teadmiste piiratusest ja pidevalt õppima kompleksete süsteemide protsesside toimimist, milles nad tegutsevad. Kompleksuse mõistmine on oluline raskustega toimetulekul kui küsimuseks tuleb organisatsiooni disain ja otsuste tegemine, sest efektiivsete organisatsioonide disainimise ja otsuste vastuvõtmise muudab keeruliseks allsüsteemide rohkus ja mitmekesisus, seosed nende vahel ja nende osade kui terviku ettearvamatu käitumine. (Fioretti; Visser, 2004).

Pole kindlat ühest kokkulepet kuidas kompleksust peaks mõõtma. Ühest küljest kajastub kompleksus horisontaalselt paigutatud üksuste arvus ja vertikaalsete kihtide arvus, teisest küljest näitab kompleksust organisatsioonis see, millist tüüpi seoseid ja sidemeid erinevate üksuste ja kihtide vahel esineb. Töötajad erinevad üksteisest võimekuse osas ning nende suunamine teatud positsioonile organisatsioonilises struktuuris määrab tõenäosuslikult kindlaks üldise tulemuslikkuse, mistõttu vajab organisatsiooni struktuuri looja rohkem teavet töötajate võimetest ja spetsiifilistest oskustest.

Organisatsioonilise eestvedamise uurimiseks saab kasutada Kivipõllu (2011) poolt väljatöötatud mõõtmisinstrumenti, mis võimaldab mõõta eestvedamise võimekust kogu organisatsiooni tasandil, mitte ainult juhtide tasandil. Eestvedamise uurimine ettevõtte kui terviku tasandil on eelkõige oluline just teenindus-, informatsiooni- ja teadmispõhistes organisatsioonides, sest seal on ka madalama tasandi töötajate teadmiste ja oskuste osakaal kogu organisatsiooni käsutuses olevast ressursist suurem võrreldes näiteks tootmisettevõtetega. See tuleneb asjaolust, et tootmisettevõtete esmatasandi töötajad teevad teatud perioodi jooksul rutiinseid, kindlaks määratud tööülesandeid, samal ajal kui näiteks teenindusorganisatsiooni esmatasandi töötajad peavad lähenema erinevatele olukordadele loovalt ja kasutama oma eestvedamise oskusi.

Kivipõld (2011) viis läbi uuringu, kus koguti andmeid kuult erinevalt Eesti organisatsioonilt ning määras kvantitatiivse analüüsi, sh faktoranalüüsi tulemuste põhjal faktorid (vt Tabel 2), mille alusel on võimalik hinnata organisatsioonilise eestvedamise võimekust. Organisatsiooniline eestvedamise võimekuse mudel kajastab nii traditsioonilise kui kollektiivse eestvedamise aspekte. Traditsiooniline eestvedamine kasutab väljundina näiteks rahulolu astet, seotust, lojaalsust, indivisuaalset suutlikkust, positiivset kliimat ja õppimist – kõik need omadused näitavad indiviidi või grupi efektiivsust. Kollektiivset eestvedamist uurinud Day *et al* (2004) ja Hiller *et al* (2006) toovad välja, et eestvedamise peamine ülesanne on saavutada organisatsiooni efektiivsus ja edu nii organisatsioonilise funktsioneerimise kui organisatsioonilise suutlikkuse seisukohalt.

Järgnevalt on lahti kirjutatud Kivipõllu (2011) poolt koostatud organisatsioonilise eestvedamise võimekuse mõõtmisraamistiku struktuur. See koosneb kahest dimensioonist: organisatsiooniline orientatsioon ja organisatsiooniline adaptatsioon ning kolmest põhi- ja kahest alamfaktorist, mis kajastuvad joonisel 3. Põhifaktoriteks on „väline fookus ja sisene kontekst“, „organisatsioonisisene koostöövõrgustiku arhitektuur“ ja „kontroll-tagasiside süsteem“. Organisatsioonisisene koostöövõrgustiku arhitektuur jaguneb alamfaktoriteks „tsentraliseerituse tase“ ja „mitteformaalne kommunikatsioon“.



Joonis 2. Organisatsioonilise eestvedamise võimekus (Kivipõld, 2011).

Tabelis 2. on autor grupeerinud põhi- ja alamfaktoritele vastavad väited, et näitlikustada, kuidas faktorid moodustuvad. Põhifaktoritele „väline fookus ja sisene kontekst“, ning „kontroll-tagasiside süsteem“ vastavad väited asuvad tabeli esimeses veerus. Põhifaktori „organisatsioonisisene koostöövõrgustiku arhitektuur“ väited moodustuvad alamfaktori „mitteformaalne kommunikatsioon“ teisest ja kolmandast väitest ning alamfaktori „tsentraliseerituse tase“ kolmandast ja neljandast väitest. Alamfaktorite „mitteformaalne kommunikatsioon“ ja „tsentraliseerituse tase“ väited asuvad tabeli teises veerus.

Tabel 2. Faktoritele vastavad väited

Põhifaktorid	Alamfaktorid
Väline fookus ja sisene kontekst 1. Meil on arusaadavad, kõigile teadaolevad tegevusplaanid ja -kavad (äristrateegia) 2. Meil on seatud nii peaeesmärgid kui vahe-eesmärgid 3. Minu isiklikud eesmärgid ühilduvad organisatsiooni pikaajaliste eesmärkidega 4. Osalen aktiivselt meie eesmärkide seadmise ja nende elluviimise kavade kujundamises	
Organisatsioonisene koostöövõrgustiku arhitektuur	Mitteformaalne kommunikatsioon 1. Suhtleme kaastöötajatega ka tööväliselt ← 2. Meie organisatsioonis korraldatakse tööväliseid ühisüritusi ← 3. Meie organisatsioonis korraldatakse tööga seotud ühisüritusi 4. Meie organisatsioonis on kohad (puhkenurgad), kus käime koos, et suhelda oma kaastöötajatega
	Tsentraliseerituse tase 1. Meil tööl suhtutakse üksteisesse kui võrdsetesse 2. Meil on kõigil töötajatel piisavalt tegevusvabadust ← 3. Meil toimub tähtsate otsuste vastuvõtmine ühise arutelu käigus ← 4. Otsuste vastuvõtmisel on meil määravad kogemused ja pädevus, mitte ametipositsioon
Kontroll-tagasiside süsteem 1. Arvan, et meie kontrollmeetodid on õiglased 2. Heade tulemuste saavutamist märgatakse 3. Heade tulemuste eest tunnustatakse piisavalt 4. Meil arutavad alluvad ja juhid, mida töötajad ootavad organisatsioonilt	

Allikas: Autori koostatud (Kivipõld, 2011, alusel).

Oluline on mõista ja aru saada ka faktorite sisust. Põhifaktor „väline fookus ja sisene kontekst“ kirjeldab strateegilist protsessi, mille osaks on ka organisatsiooniline eestvedamine. Organisatsiooni tulevik kujuneb strateegia rakendamise kaudu, mis

toimub läbi nii sisemiste kui ka välimiste dimensioonide. Organisatsiooni eesmärgid ei kanna mitte ainult organisatsiooni enda eesmäärke, vaid ka tema liikmete eesmäärke ja soove tulevikuks. Seega organisatsiooni eesmärgid toovad organisatsiooni liikmed kokku, et käituda kui üks tervik, mõtestada oma tööd ja tekitada seeläbi pühendumist ja omavahelisi sidemeid.

Põhifaktor organisatsioonisisene koostöövõrgustiku arhitektuur näitab organisatsiooni-võrgustiku võimet töödelda informatsiooni mis kogu organisatsiooni läbib. Informatsioon võib olla nii tegevusele suunatud kui ka taustinfo. Iga organisatsiooni osa vajab kogu tegevusele suunatud informatsiooni, mis puudutab tema valdkonda, kuid mingil määral on vaja ka taustinformatsiooni, et olla kursis mis toimub organisatsioonis tervikuna. Tegevusele suunatud informatsiooni on vaja selleks, et täita oma igapäevatöö ülesandeid võimalikult efektiivselt ning saavutada organisatsiooni poolt määratud lühiajalised eesmärgid. Taustinformatsiooni vajavad töötajad ettevõtte pikaajaliste eesmärkide fookuses hoidmiseks, et osakonnad tegutseksid ettevõtte kui terviku kasu nimel ja ei hakkaks üksteisele vastu töötama. Informatsioonivoog organisatsioonis on keerukas ning see liigub nii formaalseid kui mitteformaalseid kanaleid pidi, informatsioonivoogu võib kokkuvõtvalt nimetada organisatsioonilise koostöövõrgustiku mustriks. Informatsioonivoogu organisatsioonis kujutavad faktorid mitteformaalne kommunikatsioon ja tsentraliseerituse tase.

Alamfaktor mitteformaalne kommunikatsioon kujutab informatsiooni voolu läbi mitteametliku suhtlusvõrgustiku. Mitteformaalsed võrgustikud on tavaliselt komplekssemad ja vähem organiseeritud kui formaalsed kanalid ja nende kaudu jagatakse erinevat informatsiooni kogu organisatsiooni ulatuses, seda nii funktsionaalsetel kui hierarhilistel tasanditel. Organisatsiooni liikmed peavad mitteformaalseid kanaleid võrreldes formaalsetega, täpsemateks ja usalduväärsemateks, mis tuleneb sellest, et neis liigub informatsioon kiiremini.

Alamfaktor tsentraliseerituse tase näitab informatsiooni voolu läbi formaalse võrgustiku ja seda mis määral on võim organisatsioonis jaotatud. Suhted formaalses võrgustikus näitavad organisatsiooni ressursi, mida organisatsiooniliikmed kasutavad. Informatsiooni vool formaalsetes kanalites on tsentraliseeritum, kui otsuste vastuvõtmine toimub hierarhia kõrgematel tasanditel ning detsentraliseeritum kui

otsustusprotsessi kaasatakse ka madalama tasandi töötajad. Kui organisatsiooniliikmete omavaheline suhtlemine on vähene, jääb kasutamata osa organisatsiooni kasutuses olevast ressursist, sest inimestel erinevatel ametipositsioonidel on ka erinevad oskused, kogemused ja pädevused, millest võib kasu olla teatud otsuste vastuvõtmisel.

Põhifaktor kontroll-tagasiside süsteem näitab eneseregulatsiooni protsessi, mille üks osa on eestvedamine. Oluline on nii negatiivne kui positiivne tagasiside. Negatiivne ehk regulatiivne tagasiside protsess võimaldab organisatsioonidel säilitada oma eesmärged ka muutuv keskkonnas, samas kui positiivne tagasiside tagab uute asjade avastamise, innovatsiooni ja organisatsioonilise muutumise. (Kivipõld, 2011)

Organisatsiooniline eestvedamise võimekus avaldub kõigi faktorite koostoimes. Tegemist on protsessiga, kus organisatsiooni liikmed täidavad oma igapäevaseid tööülesandeid hoides fookuses pikaajalisi eesmärgi. Liikmed suhtlevad omavahel, nende käitumine on koordineeritud ning ühendatud tervikuks tagasiside protsesside kaudu, mida juhitakse suhete läbi. (Kivipõld, 2011). Formaalsed suhted on paika pandud organisatsiooni struktuuriga, kuid samal ajal toimub suhtlemine ka mitteformaalsetel alusel. Iga suhtlev osake mõjutab teist ning seetõttu võib muutuda kaootiliseks käitumiseks mille tulemusena äärmuslikus olukorras tekiks anarhia. Anarhia ja kaose tekkimist takistab organisatsioonis paika pandud struktuur, käitumisreeglistik ning tagasisideprotsessid. Tagasiside protsess loob aluse iseorganiseerumiseks ja soodustab eestvedamise avaldumist ning see omakorda annab organisatsioonidele võimekuse kohanduda muutuva keskkonnaga.

II Peatükk: Struktuurimuutused ja organisatsioonilise eestvedamise võimekus ettevõttes AS Kaubamaja

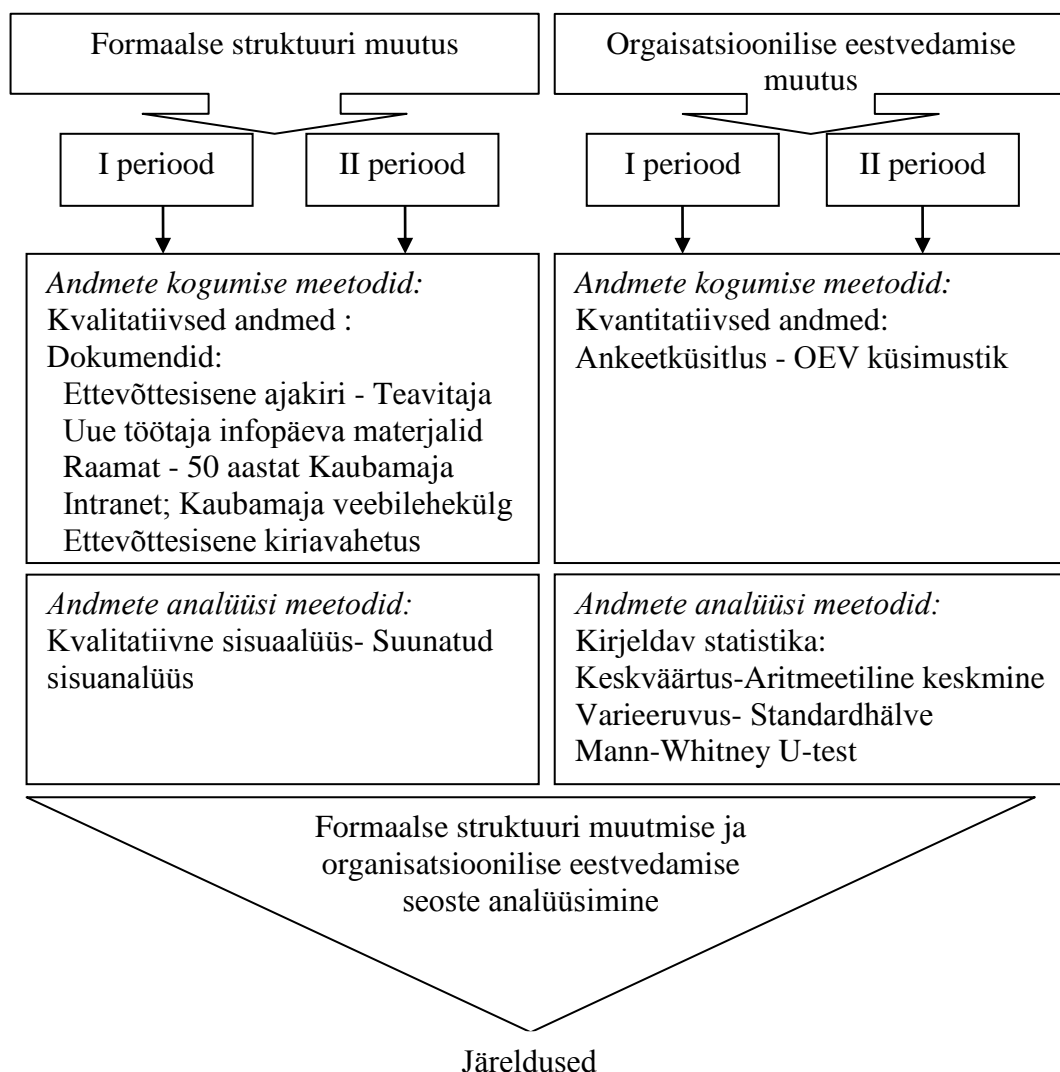
2.1 Formaalse struktuuri muutus

Bakalaureusetöö objektiks on jaekaubandusettevõtte AS Kaubamaja, mille koosseisu kuuluvad müügitubad nii Tartus kui ka Tallinnas, oma tegevuses lähtutakse ühtsest konseptsioonist. AS Kaubamaja on käibe poolest suurim kaubamaja Eestis (Kaubamaja veebilehekülg, 2012) ning edukuse aluseks võib pidada ettevõtte head kohanemisvõimet muutuvate keskkonnatingimustega. Kaubamaja konkurentsieelisteks on väga hea asukoht kesklinnas, tuntud firmamärk, terviklik ostukeskkond, atraktiivne brändiportfell, soe ja sõbralik teenindus ning püsikliendiprogramm (Kaubamaja Uue Töötaja Infopäev, 2007). Kaubamajas on oma tegevusaastate jooksul läbi viidud mitmeid väiksemaid töökorraldust muutvaid protsesse (aastatel 1973, 1980, 1990, 1992, 1996) ning mõned suuremad restruktureerimised (aastatel 1994, 2003, 2012) (50 aastat Kaubamaja, 2010). Antud bakalaureusetöö keskendub perioodil 2003-2012 toimunud muutustele.

AS Kaubamajas toimunud struktuurimuutuse ja eestvedamise võimekuse muutuse uurimiseks kombineeritakse kvalitatiivseid ja kvantitatiivseid uurimismeetodeid. Uuringu tüübina kasutatakse juhtumiuuringut. Juhtumiuuring (i.k. *case study*) on uuringustrateegia, mis keskendub indiviidi, grupi, protsessi, probleemi, sündmuse või tegevuse kõikehõlmavale mõistmisele. Sündmuseks võivad olla näiteks mingid otsused või organisatsioonilised muutused. Juhtumiuuringu meetod sobib kasutamiseks, kui soovitakse selgitada situatsiooni, uurida või kirjeldada objekti või nähtust. (Yin, 2003). Eelnevast tulenevalt on selline uurimistrateegia valik sobilik antud bakalaureusetöö uurimiseesmärgi täitmiseks.

Et mõista organisatsiooni struktuuri muutmise ja organisatsioonilise eestvedamise võimekuse seoseid, koostas autor uurimissüsteemi, mida illustreerib joonis 3. Töös uuritakse ettevõttes AS Kaubamaja varasema struktuurina 2003-2011 aastatel kasutusel olnud struktuurilist ülesehitust, mida nimetatakse I perioodiks ning uue struktuurina 2012. aastast kasutusel olnud struktuurilist ülesehitust, nimetades seda II perioodiks.

Joonisest 3. lähtuvalt uuriti (1) organisatsiooni formaalset struktuuri, (2) organisatsioonilise eestvedamise võimekust ning (3) analüüsi formaalse struktuuri muutmise ja organisatsioonilise eestvedamise võimekuse seoseid.



Joonis 3. Organisatsiooni struktuuri muutmise ja organisatsioonilise eestvedamise seoste uurimissüsteem (Autori koostatud).

Vastavalt joonisele 3 koguti esmalt informatsiooni AS Kaubamaja formaalse struktuuri kirjelduste kohta. I ja II perioodi kohta käiva informatsiooni hankimiseks kasutati erinevaid allikaid ning andmeid otsiti võtmesõnadest ehk koodidest lähtuvalt. (vt Tabel 3). Dokumentidest otsiti materjali võtmesõnade kirjelduste, konteksti ja sisu kohta.

Tabel 3. Andmete kogumise allikad

Võtmesõna	I periood	II periood
Missioon-visioon	„50 aastat Kaubamaja” 2010 Uue Töötaja Infopäeva materjalid 2007	Kaubamaja veebilehekülg 2012 Teavitaja 2012
Struktuuriskeem - juhtimistasandite arv	Uue Töötaja Infopäeva materjalid 2007	Intranet 2012
Organisatsiooni hierarhia - formaalse struktuuri kirjeldus - tsentraliseerituse tase - alluvussuhted	Teavitaja 2003-2012	Intranet 2012
Juhtimise korraldus - teeninduse juhtimine - kaubagruppide juhtimine - osakondade töökorraldus	Uue töötaja Infopäeva materjalid 2007	Teavitaja 2012
Muudatuste vajadused ja põhjused	Ettevõttesisene kirjavahetus 2012	

Allikas: Autori koostatud.

Järgmiseks koguti andmeid organisatsioonilise eestvedamise võimekuse kohta. Andmete kogumise aluseks oli OEV küsimustik, mille on koostanud Kivipõld ja Vadi (2010). Autor otsustas andmete kogumiseks kasutada OEV mudeli küsimustikku, sest tegemist on kontrollitud ja töötava mudeliga, mis võimaldab uurida lisaks juhtidele ka teisi töötajaid ning hinnata organisatsioonilise eestvedamise võimekust tervest organisatsioonist lähtuvalt. Küsimustik koosneb kolmest põhifaktorist: „väline fookus ja sisene kontekst“, „kontroll-tagasiside süsteem“ ja „organisatsioonisisene koostöövõrgustiku arhitektuur“ ning viimase põhifaktori kahest alamfaktorist „tsentraliseerituse tase“ ja „mitteformaalne kommunikatsioon“. Vastajatel palutakse anda hinnang kokku 16le suletud küsimusele skaalal 1-7, kus 1 tähistab väitega mittenõustumist ning 7 täielikku nõustumist. Küsitlustulemuste jaotumist illustreerib Tabel 4.

AS Kaubamaja alla kuuluvad nii Tallinna kui ka Tartu müügitubid, kuid töös kasutati valimina vaid Tallinna müügituba töötajad. Põhjuseks asjaolu, et vanema struktuuri kohta saada olevad andmed on kogutud ainult Tallinna müügitubast. I perioodil läbi viidud küsitlusele vastas 630st töötajast 109. II perioodil läbi viidud küsitlusele vastas 425st töötajast 64. Lisaks erinevatele perioodidele eristati ja võrreldi valimis omavahel kahte gruppi: teenindajad ja mitteteenindajad, et oleks võimalik hinnata kas nendes gruppidesse kuuluvate töötajate arvamused erinevad. Teenindajad on nn. eesliini töötajad, kes puutuvad oma igapäevatoos pidevalt ja otseselt kokku klientidega. Mitteteenindajate alla kuuluvad töötajad, kes oma igapäevatoos otseselt kliendiga kokku ei puutu, näiteks erinevad juhid, assistendid, spetsialistid. Küsitlustulemuste jaotustabelist (Tabel 4.) selgub, et üldkogumi kaetus valimiga I perioodil on 17,3% ja II perioodil 15,1%. Valimi maht on vähenenud küsimustikule mittevastanute võrra ning ei saa väita, et tegemist on representatiivse valimiga, mistõttu analüüsi osa tulemuste alusel üldkogumile vastavaid järeldusi teha ei saa. Küll aga võimaldab antud töö teha järeldusi valimi suhtes.

Tabel 4. Küsitlustulemuste jaotumine

	I periood 07.05.2007-11.06.2007	II periood 20.08.2012-15.09.2012
Üldkogum	630	425
Valim	109	64
Teenindajad	60	42
Mitteteenindajad	49	22
Üldkogumi kaetus valimiga %	17,3%	15,1%

Allikas: Autori koostatud

Selleks, et hinnata, kas kogutud andmeid saab analüüsida OEV mudeli alusel, arvutatakse igale faktorile vastav Cronbachi alfa väärtus. Cronbachi alfa väärtus alates 0,7st on kriteeriumiks ning mida kõrgem alfa, seda usaldusväärsem on test (Nunnally, Bernstein, 1994). Samas tuleb arvestada, et alfa väärtus üle 0,9 võib tähendada, et mõned küsimused faktoris on üleliigsed ja mõõdavad sama aspekti (Streiner, 2003). Antud töö kontekstis näitab Cronbachi alfa mil määral mõõdab iga üksiküsimus faktoris organisatsioonilise eestvedamise võimekust. Vastavate andmete alusel arvutati välja I ja II perioodi kohta Cronbachi alfa väärtus, mida on näha tabelist 5.

Tabel 5. Cronbachi alfa väärtused faktorite lõikes.

Faktor	I periood	II periood
Väline fookus ja sisene kontekst	0,76	0,82
Kontroll-tagasiside süsteem	0,80	0,91
Organisatsioonisisene koostöövõrgustiku arhitektuur	0,71	0,80
Mitteformaalne kommunikatsioon	0,70	0,72
Tsentraliseerituse tase	0,79	0,87

Allikas: Autori koostatud

Cronbachi alfa väärtuste põhjal võib öelda, et OEV mudelit võib kasutada selle töö raames organisatsioonilise eestvedamise võimekuse uurimiseks, kuna faktoritele välja arvatud madalaimad Cronbachi alfa väärtused on võrdsed või suuremad seatud kriteeriumist.

Organisatsiooni struktuuri muutmise analüüsimiseks viidi läbi kvalitatiivne sisuanalüüs. Flick (2006, viidatud Laherand, 2008, kaudu) toob välja, et tekstidega töötamise üheks võimaluseks on tekstimaterjali vähendamine kvalitatiivse sisuanalüüsi kaudu. Kvalitatiivne sisuanalüüs keskendub teksti sisule või kontekstilisele tähendusele. Hsieh ja Shannon (2005, viidatud Laherand 2008, kaudu) defineerivad kvalitatiivset sisuanalüüsi kui uurimismeetodit, mida rakendatakse tektandemete sisu subjektiivseks tõlgendamiseks süstemaatilise liigendamise- ja kodeerimisprotsessi ning teemade või mustrite kindlakstegemise abil. Töö autor kasutas formaalse struktuuri analüüsimiseks Hsiehi ja Shannoni (2005, viidatud Laherand 2008, kaudu) poolt kirjeldatud suunatud sisuanalüüsi meetodit. Antud bakalaureusetöö teoreetilisest osast lähtuvalt koondati analüüsi käigus sarnase sisu ja tähendusega tekstiosad vastavate võtmesõnade ehk kategooriate alla. Töö autor kasutas teksti analüüsimiseks võtmesõnu, mis on nähtavad tabelist 3. Tekstidest otsiti võtmesõnadele vastavaid kirjeldusi ja kontekstilisi tähendusi, et saaks võrrelda I ja II perioodi omavahel ning leida hiljem seoseid töö esimeses osas käsitletud teooriaga.

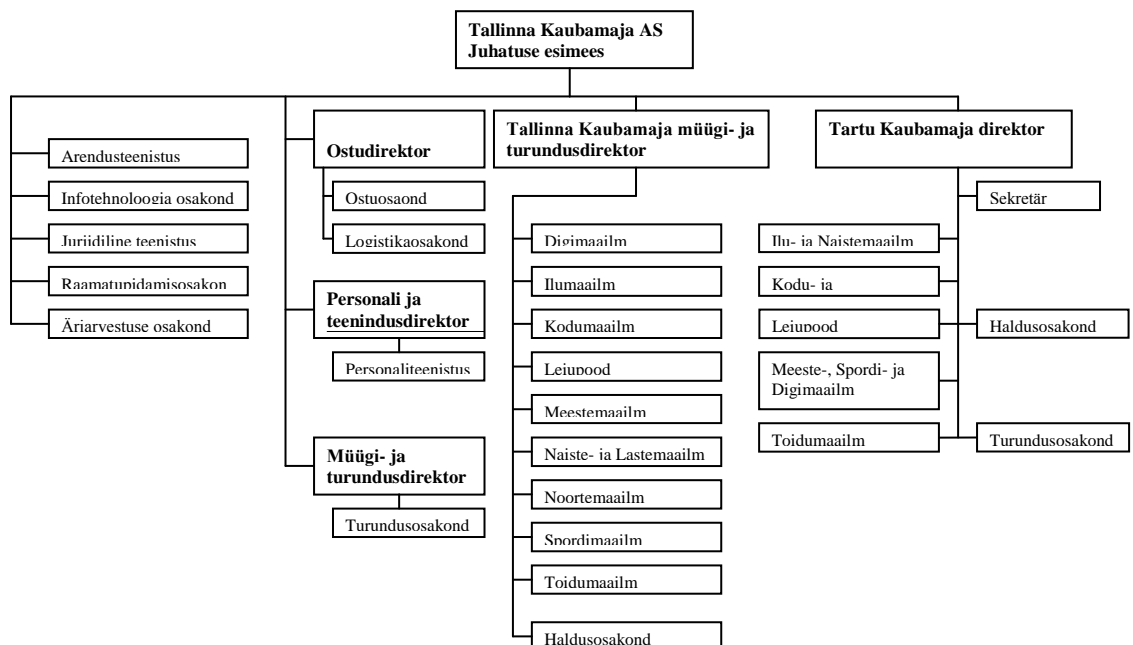
Organisatsioonilise eestvedamise võimekuse analüüsimine toimub OEV mudeli ankeetküsitluse vastuste alusel. Mudeli ja sellele vastava küsimustiku töökindlust tõestab Kivipõllu (2011) doktoritöös läbi viidud uuring, kus koguti andmeid kuuelt erinevalt Eesti organisatsioonilt. Läbi viidud faktoranalüüs tõestas, et OEV mudelis kasutatavad väited võimaldavad hinnata organisatsiooni eestvedamise võimekust, millest tulenevalt kasutab autor samu faktoreid ja ise faktoranalüüsi läbi ei vii.

Bakalaureusetöö piiratud mahtu arvestades käsitletakse käesolevas töös organisatsioonilise eestvedamise võimekuse uurimiseks põhi- ja alamfaktorite tasemeid. OEV mudeli põhi- ja alamfaktorid on nähtavad joonisel 2. kõige alumises ringis.

Kuna ankeetküsitluse vastustes kasutatakse skaalat, siis on sellest tulenevalt mõõtmistulemused viidud arvulisele kujule ning analüüsitavad vastava statistikaprogrammi abil, kasutades keskväärtusi ning U-testi. Aritmeetiline keskmine kirjeldab jaotuse keskmist taset ning võimaldab võrrelda elementide näitaja väärtusi. Aritmeetiline keskmine sõltub igast üksikust elemendist, mis muudab selle erandlike väärtuste suhtes tundlikuks ning ei pruugi seetõttu anda alati jaotusele vastavat infot. Standardhälve näitab hajuvust, ehk seda, kui palju üksikud väärtused erinevad keskmisest väärtusest. Mida suurem on standardhälve, seda rohkem väärtused erinevad. Seega, suure standardhålbega aritmeetilist keskmist ei saa lugeda reaalselt keskmisele vastavaks, sest vastanute hulgas on väga kõrge ja väga madala hinnangu andjaid ja tunnused erinevad üksteisest suurel määral. Keskväärtused näitavad ühe arvuga terve kogumi koondiseloostust. Nad võimaldavad hinnata, kuidas mõtleb suurem hulk inimesi ja kas küsitletud inimesed mõtleavad sarnaselt või erinevalt. Keskväärtused võimaldavad hinnata kas väljaarvutatud tulemuste põhjal saab teha järeldusi kogu valimile. Mann-Whitney U-testi kasutatakse selleks, et kontrollida sõltumatute üldkogumite keskväärtuste erinevusi. Mann-Whitney U-testi põhjal saab täpsemalt öelda, kas keskväärtused erinevad üksteisest olulisel määral või mitte. U- testi eelistatakse seetõttu, et andmetest tulenevalt ei ole tegu normaaljaotusega. U-testiga võrreldakse omavahel I perioodi teenindajaid ja mitteteenindajaid, II perioodi teenindajaid ja mitteteenindajaid, I. ja II. perioodi teenindajaid, I. ja II. perioodi mitteteenindajaid ning viimaks I. ja II. perioodi töötajaid kokku.

Et leida seoseid formaalse struktuuri muutmise ja organisatsioonilise eestvedamise vahel võrreldakse empiirilise osa kolmandas etapis formaalse struktuuri kohta saadud kvalitatiivseid andmeid OEV muutust näitavate kvantitatiivsete andmetega.

2003. aastal aset leidnud muudatuste käigus hakati AS Kaubamajas ellu viima uut kaubanduslikku lähenemist. Loobuti senisest missioonist-visioonist ning sõnastati uus eesmärk. Kaubamaja meeskond hakkas alates 2003. aastast lähtuma oma igapäevategevustes äridefinitsioonist (missioon) „Oleme Eesti juhtivad poepidajad ja teenindajad“ ning eesmärk-ideest ehk visioonist „Meie eesmärgiks on lisada inimeste ellu värvi ja rõõmu. Selleks loome inspireerivaid linnasüdameid, kohtumispaidu, kus pakume elamusi, kaupu ja teenuseid, mis erutavad inimeste meeli ning kus nad saavad ilusamaks, õnnelikumaks ja targemaks“ (50 aastat Kaubamaja, 2010). Muudeti ka teeninduskonseptsiooni: kui seni oli kaup müügisaalis organiseeritud tootepiirkondade kaupa, siis nüüd mindi üle brändipiirkondadele. (50 aastat Kaubamaja, 2010). Kaubamaja põhiväärtusteks olid loovus, tahe, koostöö ja ausus. (Kaubamaja Uue Töötaja Infopäev, 2007). Sel ajal kehtinud struktuuri järgi oli müük kõige olulisem valdkond ning see oli korraldatud läbi osakondade (nt. ilumaaailm, meestemaaailm). Ostuteenistus, turundus ja väljapanek „läbisid“ horisontaalselt mõlema maja osakondi ning toetasid oma tegevusega müügimaailmu. Kaubamaja varasem struktuuriskeem on nähtav jooniselt 4.



Joonis 4. AS Kaubamaja struktuuriskeem aastal 2007. Allikas: Kaubamaja Uue Töötaja Infopäev (2007)

Juhtimine oli korraldatud läbi kahe erineva müügimaja Tallinnas ja Tartus. Struktuuriskeemilt on näha, et Tallinna Kaubamaja AS juhatuse esimehele allusid viie suurema üksuse juhid: ostudirektor, personali- ja teenindusdirektor, müügi- ja turundusdirektor, Tallinna Kaubamaja müügi ja turundusdirektor ning Tartu Kaubamaja direktor. Lisaks eelnevatele, allusid juhatuse esimehele ka arendusteenistus, infotehnoloogia osakond, juriidiline teenistus, raamatupidamisosakond ja äriarvestuse osakond.

Tallinna Kaubamaja müügi- ja turundusdirektorile ning Tartu Kaubamaja direktorile allusid vastavavalt Tallinna ja Tartu müügimaailmade juhid ehk osakonnajuhatajad. Osakonnajuht koostas müügieelarve ja andis ostuosakonnale seeläbi suunised ja nõ „tellimuse“ teatud koguse kauba sisseostuks. Osakonnajuhataja ülesandeks oli ka kulude eelarve koostamine. Osakonnajuhataja vastutas sisuliselt kõige eest, mis osakonnas toimus ning aitas kaasa erinevate osakondades üles kerivate probleemide lahendamisel. Kategooriajuhid ja teenindusjuhid kuulusid vastava müügiosakonna koosseisu ja allusid osakonnajuhatajale. Kaubagruppide juhtimine oli korraldatud eraldi – sama kaubagrupi kategooriajuht oli olemas nii Tallinnas kui ka Tartus. Kategooria on terviklik ja kliendile tajutav osa saalist. Iga kategooria omab sarnast iseloomu või kasutusotstarvet. Kategooria omab müügisaalis kindlat müügipinda, millelt on võimalik mõõta tema pinnatootlikust. Kategooria võib olla kaubagrupi- või kaubamärgi-põhine. (Uue Töötaja Infopäev, 2007). Teenindusjuhi ülesandeks oli teenindajate juhtimine, mis toimus n.ö kontori poole pealt.

Ostuosakonda, nagu ka logistikaosakonda juhatas ostudirektor. Ostuosakond oli üks kahest Kaubamaja põhiprotsessi osast: ost ja müük. Ostujuhi rolliks oli planeerida ja ette näha ning tekitada ostjate vajadusi homses päevas – inspireerida klienti. Ostuosakond koostas müügieelarve baasil ostueelarve ja ostis vajalikud kaubad sisse.

Personali ja Teenindusdirektorile allus personaliteenus - Tartu müügimaja personalijuht, Tallinna müügimaja personalijuht, koolitusjuht, juhtkonna assistent ja sekretärid. Tartu müügimaja personalijuhile allus Tartu personalispetsialist ning Tallinna müügimaja personalijuhile allusid Tallinna personalispetsialist ja töökeskkonnaspetsialist.

Müügi ja Turundusdirektorile allus turundusosakond. Turundusosakonna põhitegevusalaks olid kliendid, maine ja müügitoetus. Tallinna turundusosakond koosnes järgnevatest ametipositsioonidest: müügi- ja turundusdirektor, loovjuht, Art Director, väljapanekujuht, turundusspetsialistid (2), turundusassistent, infojuht, väljapanekuspetsialistid (5) väljapanekuassistentid (5), klienditeeninduse assistendid (5), lastenurga perenaised (3). Tartu Turundusosakonnas töötasid turundusjuht, väljapanekuspetsialistid (3), klienditeeninduse assistendid (3).

Vaatamata mitmetele Kaubamaja konkurentsieeliste tule 2007. aastale järgnenud majanduskriisi tõttu hakata suurt tähelepanu pöörama tööjõu efektiivsusele ja kulude kokkuhoiule. Mitmeaastase töö ja arutelu tulemusena leiti, et olemasolevat ettevõtte struktuuri tuleb muuta. Uute majandusoludega kohanemiseks ja konkurentsivõime säilitamiseks alustati 2011. aastal uute struktuuriliste muudatuste sisseviimist parema kaubandusliku juhtimise tagamiseks, mis viidi lõpule 2011. aasta talvel.

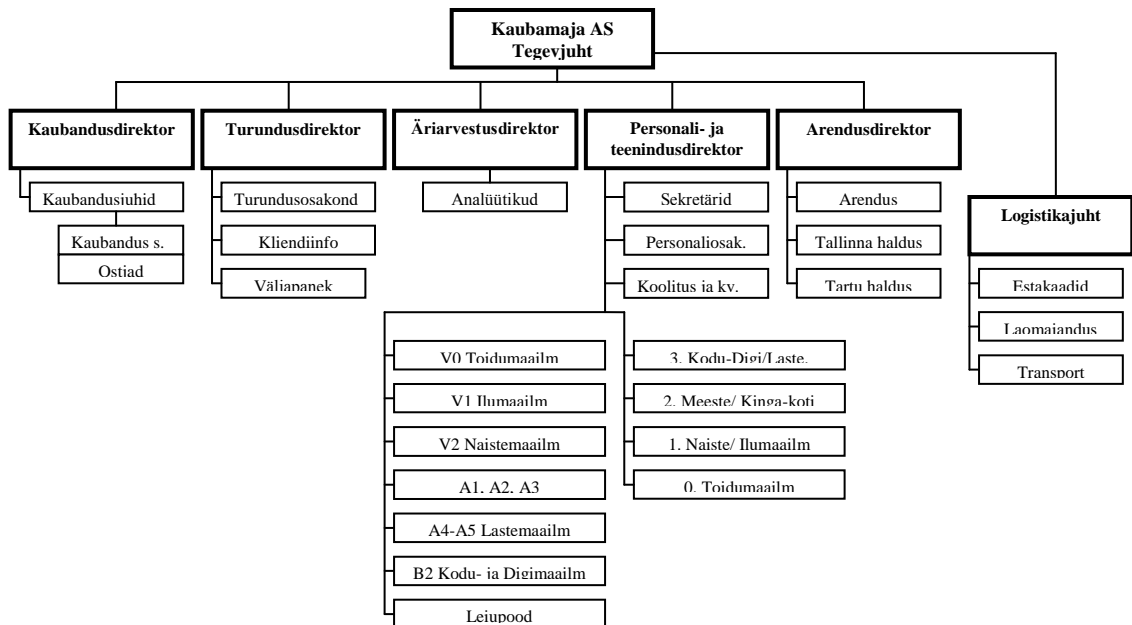
Struktuurimuudatuste eesmärgiks oli eraldada kaubandus- ja teenindusvaldkond, muuta struktuur läbipaistvamaks, lamedamaks ning konkurentsivõimelisemaks. Vajadus muutuste läbiviimiseks oli põhjustatud järgmistest teguritest:

- Kaubandusliku juhtimise efektiivistamine – kaubalise vastutuse ja planeerimise koondamine ühe valdkonna alla.
- Marginaali ja varude parem juhtimine – kaubagruppide juhtimine majade üleselt.
- Kaubandusmeeskonna parem juhtimine.
- Teeninduskvaliteedi ja –aktiivsuse tõstmine.
- Müügimeeskondade efektiivsem juhtimine
- Opereerimise efektiivsuse tõstmine.

(Ettevõttesisene kirjavahetus, 2011)

2012. aastal oli ettevõtte tegevus korraldatud juba uue struktuuri järgi. Seoses sellega, et uus struktuur erines eelnevast, uuendati ka missiooni ja visiooni sõnastust. AS Kaubamaja uueks missiooniks on „teha Eesti inimeste elu mugavamaks ja rõõmsamaks, tuues maailmast koju kätte parimad kaubad ja pakkudes suurepärase ostuelamust” ning lisaks sellele „olla Eesti parimad kaupmehed ja teenindajad”. Kaubamaja uueks

visiooniks on „jääda alati Eesti kvaliteetkaubanduse liidriks ja suunanäitajaks”. Kaubamaja varasematele põhiväärtustele - loovus, tahe, koostöö ja ausus lisandusid veel usaldusväärsus ja hoolivus. (Kaubamaja veebilehekül, 2012). Juhtimine viidi kindlate juhtimispiramiidide alla. Kaubamaja uus struktuuriskeem on nähtav joonisel 5.



Joonis 5. AS Kaubamaja struktuuriskeem aastal 2012. Allikas: Intranet (2012)

Tallinna ja Tartu müügimaja üldjuhtimine kuulub uues struktuuris tegevjuhtide vastutusalasse. Talle omakorda alluvad erinevate valdkondade direktorid, logistikajuht ning Tallinna ja Tartu Toidumaailm. Endiselt omavad ettevõtte tegevuses olulist rolli ka finantsteenistus, IT osakond, jurist ja siseauditi osakond- need on aga kontserniülesed ning Kaubamaja struktuuriskeemil ei kajastu. (Teavitaja nr 132).

Täiesti uueks tegevussuunaks on juhtimine läbi kahe võrdväärse vertikaali – kaubanduse ja teeninduse, mida juhivad vastavalt kaubandusdirektor ja personali- ja teenindusdirektor. Kaubagruppide juhtimine on korraldatud läbi majade. Üks inimene juhib ühte kategooriat nii Tallinnas kui Tartus. Teeninduse juhtimine on uues struktuuris korraldatud läbi müügimaailmade. Müügimaailma juhib müügimaailma juht, kes kuulub teenindus- ja personalidirektori meeskonda. Müügipinnal on suur hulk teenindajaid, keda uue struktuuri järgi juhivad tiimi liidrid ehk teenindusspetsialistid. Teenindusspetsialistid on oma kompetentside ja teadmistega teistele eeskujuks ning müügimaailma juhile „paremaks käeks“. (Ettevõttesisene kirjavahetus)

Uuenenud struktuuris jagunevad Turundusosakonna tegevused nelja vastutusvaldkonna vahel – kommunikatsioon, väljapanek, infolettide töö ning püsikliendiprogramm.

Tabel 6. näitab kokkuvõtvalt AS Kaubamaja struktuuri võrdlust enne ja pärast 2011. aastal sisseviidud muudatust. Andmete võrdlus on teostatud Tabelis 3 nähtavatest võtmesõnadest lähtuvalt ning võrreldud on I perioodi II perioodiga ja püütud leida seoseid teoreetiliste käsitlustega.

Tabel 6. AS Kaubamaja struktuuriparameetrite võrdlus

Struktuur	I periood	II periood
Kõrgeim hierarhiaaste	Juhatuse esimees	Tegevjuht
Tsentraliseerituse tase	Detsentraliseeritum	Tsentraliseeritum
Juhtimise korraldus	Tartu ja Tallinna müügitaja	Kaubandusjuhtimine ja teenindusjuhtimine
Kaubagruppide juhtimine	Müügitajade põhiselt (Tartu ja Tallinna üksuse põhiselt)	Majade üleselt (Üle mõlema üksuse)
Teeninduse juhtimine	Teenindusjuht	Teenindusspetsialist
Spetsialiseeritus	Laiem	Kitsam

Allikas: Autori koostatud.

Kui I perioodil juhtis Tallinna müügitaja Tallinna Kaubamaja müügi- ja turundusdirektor ning Tartu müügitaja Tartu Kaubamaja direktor, kes mõlemad allusid juhatuse esimehele, siis II perioodil on koondunud mõlema maja juhtimine tegevjuhi kätte, kellele omakorda alluvad erinevate valdkondade direktorid. Eelnevast tulenevalt võib öelda, et Kaubamaja juhtimine on muutunud tsentraliseeritumaks. I perioodil oli juhtimine korraldatud läbi kahe erineva müügitaja Tallinnas ja Tartus, mis andis mõlemale müügitajale teatava autonoomsuse ning võimaldas mõningaid otsuseid langetada kohalikest oludest lähtuvalt. II perioodil on juhtimise korraldus muudetud müügitajade põhisest lähenemisest kaubanduse- ja teeninduse põhiseks.

I perioodil oli kaubagruppide juhtimine samuti korraldatud eraldi – sama kaubagrupi kategooriajuht oli olemas nii Tallinnas kui ka Tartus. Eelnev asjaolu viitab dubleerimisele, mis organisatiooni kui terviku seisukohalt on kulukas. II perioodil on kategooriate juhtimine korraldatud läbi majade. Üks inimene juhib ühte kategooriat nii Tallinnas kui Tartus, seetõttu tuleb tööga seoses rohkem liikuda ning tööaega vastavalt vajadusele müügitajade vahel jaotada.

Osakondade ehk müügimaailmade juhatajate vastutusala on muutunud võrreldes varasema struktuuriga kitsamaks. Kui varem vastutas osakonnajuhataja sisuliselt kõige eest, mis osakonnas toimus ning tal oli õigus erinevate probleemide osas kaasa rääkida, siis uues struktuuris piirdub tema vastutus teenindusvaldkonnaga. Osakonnajuhatajast sai Teenindusmaailma juht, kes kuulub Personali- ja Teenindusdirektori meeskonda ning seega vastutab ta oma müügimaailma piires teenindusvaldkonna ja sellega seonduva eest. Lähtudes eelnevast võib öelda, et osakonnajuhi töö muutus kitsamalt spetsialiseeritumaks. Ka teenindajate juhtimises toimusid muutused. Kui varem juhtis teenindajaid teenindusjuht n.ö kontori poole pealt, siis nüüd on juhtimine viidud esmatasandile lähemale ning on korraldatud läbi teenindusspetsialistide, kes osa oma tööajast teevad samuti teenindustööd.

Eelnevast kirjeldusest võib järeldada, et vanema struktuuri puhul oli tegemist maatriksstruktuuriga, kus ostuteenistuse, turunduse ja väljapaneku osakonna liikmed kuulusid kahte allüksusesse, näiteks ostuteenistus nii ostuosakonda kui ka vastava müügimaailma koosseisu. Teoorias peaks selline alluvussuhe võimaldama ettevõttel saavutada samaaegselt mitmeid eesmärke, samas praktikas võib ta olla ebasobiv paljude bürokraatlike probleemide tõttu. Kooskõlastamisprotsess on sellises struktuuris aeglane ning puudub paindlikkus probleemidega tegelemisel. Võivad ilmnedä allüksuste vastastikused süüdistused ja võimuvõitlus, mis vähendavad efektiivsust veelgi. Samuti peavad maatriksstruktuuris olema inimesed, keda juhitakse, ka ise juhtimislikult väga hästi arenenud, et süsteem tõrgeteta toimiks. Maatriksstruktuurides ilmnevaid probleeme võivad lahendada või vähendada paindlikkuse suurendamine, mitteformaalsete suhete arendamine ning ühiste tõekspidamiste loomine. AS Kaubamaja otsustas radikaalsema muutuse kasuks ning saab öelda, et toimus struktuurimuutus maatriksstruktuurilt funktsionaalsele struktuurile. See tähendab, et organisatsioon on jaotatud funktsioonide baasil, mis on seotud osategevustega. AS Kaubamajas on nendeks osategevusteks kaubandus, turundus, äriarvestus, personal ja teenindus ning arendus. Nende funktsioonide täitmist koordineerib ja kontrollib tippjuhtide meeskond kelle moodutavad vastavate valdkondade direktorid. Selle struktuuri puhul on otsustusprotsess juba olemuselt suhteliselt tsentraliseeritud. Teisest küljest on ettevõtte struktuur muutunud lamedamaks, mis tähendab, et juhtimistasandite arv on väiksem.

2.2 Organisatsioonilise eestvedamise võimekuse muutus

Järgnevalt analüüsiti organisatsioonilise eestvedamise võimekust. Analüüsi aluseks on struktureeritud kirjalik küsitlus, mis viidi läbi erinevatel perioodidel: vanema struktuuri (I periood) ajal kogutud andmed pärinevad 2007. aastast ning praegust struktuuri (II periood) iseloomustavad andmed on kogutud antud bakalaureusetöö autori uurimustöö eesmärgi täitmiseks 2012. aastal. Töös kasutatav küsimustik on eelnevalt Kivipõld, K. poolt väljatöötatud Organisatsioonilise Eestvedamise Võimekuse küsimustik, millest autor kasutab oma töös 16 väidet, mis jagunevad nelja osa vahel. Küsimustiku erinevad osad aitavad välja selgitada ettevõtte ülesehitusest tulenevaid omadusi – väline fookus ja sisene kontekst (4 väidet), mitteformaalne suhtlus (4 väidet), tsentraliseeritus (4 väidet) ning kontrolli- ja tagasisidesüsteemist tulenevad aspektid (4 väidet). Analüüsi käigus moodustatakse mitteformaalse suhtluse kahest- ja tsentraliseerituse kahest küsimusest organisatsioonisisene koostöövõrgustiku arhitektuur (4 väidet) (K.Kivipõld 2011).

Andmete analüüsimiseks kasutati statistilisi meetodeid ja kirjeldavat statistikat, mis hõlmab aritmeetlist keskmist, standardhälvet ja U-testi. Analüüs viidi läbi programmides MS Excel ja SPSS. Küsitluse alusel kahel perioodil kogutud andmeid töödeldi programmis MS Excel, kus arvutati välja keskmised ja standardhälbed kolmele põhifaktorile „väline fookus ja sisene kontekst“, „kontroll-tagasiside süsteem“ ja „organisatsioonisisene koostöövõrgustiku arhitektuur“ ning kahele alamfaktorile „tsentraliseerituse tase“ ja „mitteformaalne kommunikatsioon“. Et võrrelda erinevate gruppide ja perioodide erisusi, arvutati esmalt välja aritmeetline keskmine ja standardhälve I perioodi teenindajate ja mitteteenindajate kohta ning kogu I perioodi töötajate kohta kokku. Järgmisena arvutati samad näitajad välja II perioodi teenindajate ja mitteteenindajate ning terviklikult II perioodi töötajate kohta (vt Tabel 7).

Tabel 7. I ja II periood: põhi- ja alamfaktorite keskmised(K) ja standardhälbed(S)

Faktorid		I		II		III		IV		V	
Võrreldavad grupid		K	S	K	S	K	S	K	S	K	S
I periood	teenindajad	4,79	1,38	4,51	1,49	4,31	1,53	4,45	1,68	4,32	1,44
	mitteteenindajad	4,94	1,41	5,08	1,4	4,86	1,5	4,19	1,70	5,15	1,38
	kokku	4,86	1,39	4,77	1,48	4,56	1,54	4,33	1,69	4,69	1,47
II periood	teenindajad	5,29	1,59	4,21	1,95	3,66	1,76	4,05	1,80	4,2	1,8
	mitteteenindajad	5,62	1,29	4,46	1,70	3,94	1,65	3,92	1,70	4,46	1,57
	kokku	5,40	1,50	4,21	1,87	3,76	1,73	4,01	1,76	4,29	1,73

Autori koostatud.

Legend: põhifaktor **I** -Väline fookus ja sisene kontekst, põhifaktor **II**- Kontrolltagasiside süsteem, põhifaktor **III** – Organisatsioonisisene koostöövõrgustiku arhitektuur, alamfaktor IV- Mitteformaalne kommunikatsioon, alamfaktor V – Tsentraliseerituse tase.

Erinevate perioodide ja uurimisgruppide võrdluseks viidi läbi U-test, et hinnata kas keskmised antud gruppide osas erinevad statistiliselt olulisel määral (vt Tabel 8)

Tabel 8.U-testi tulemused: OEV faktorite võrdlus vanas (I periood) ja uues (II periood) struktuuris:

Võrreldavad grupid/ Faktorid	I	II	III	IV	V
I p. teenindajad/mitteteenindajad	0,290	0,002	0,019	0,211	0,000
II p. teenindajad/mitteteenindajad	0,434	0,966	0,465	0,983	0,535
I p. teenindajad/ II p. teenindajad	0,020	0,348	0,015	0,056	0,641
I p. mitteteenindajad/ II.p mitteteenindajad	0,016	0,009	0,001	0,603	0,029
Kokku I periood/ II periood	0,001	0,018	0,000	0,073	0,054

Autori koostatud.

Legend: põhifaktor **I** -Väline fookus ja sisene kontekst, põhifaktor **II**- Kontrolltagasiside süsteem, põhifaktor **III** – Organisatsioonisisene koostöövõrgustiku arhitektuur, alamfaktor IV- Mitteformaalne kommunikatsioon, alamfaktor V - Tsentraliseerituse tase.

U-testi tulemused näitavad, et I faktori osas I perioodi teenindajad ja mitteteenindajad ei erine, samuti pole erinevust II perioodi teenindajate ja mitteteenindajate vahel. Võib öelda, et I faktori osas on samal perioodil teenindajate ja mitteteenindajate hinnangud ühesugused, mis näitab struktuuri sisemist ühtsust. Võrreldes I ja II perioodi

teenindajaid omavahel, selgub, et need grupid erinevad, samuti erinevad I ja II perioodi mitteteenindajad. Sellest tulenevalt toimus struktuurimuutusega seoses muutus mõlema töötajate grupi hinnangutes, mida näitab ka I ja II perioodi töötajate võrdlus kokku. II perioodil on nii teenindajate kui ka mitteteenindajate hinnangud muutunud kõrgemaks.

II faktori osas erinevad I perioodi teenindajad ja mitteteenindajad omavahel, kuid II perioodi teenindajate ja mitteteenindajate vahel erinevust pole. Sellest tulenevalt võib öelda, et struktuurimuutusega seoses toimus ühtlustumine ning uues struktuuris muutusid teenindajate ja mitteteenindajate hinnangud sarnaseks. I ja II perioodi teenindajate võrdluses erinevust ei ole, kuid erinevus on I ja II perioodi mitteteenindajate vahel, mis näitab, et muutus toimus mitteteenindajate hinnangutes. Statistiliselt oluline on ka I ja II perioodi võrdlus kokku, mis näitab, et struktuurimuutusega seoses toimus muutus ka selles faktoris. Faktori aritmeetilise keskmise tasemed on muutunud madalamaks ning see on eelkõige toimunud mitteteenindajate hinnangute alanemisega seoses.

III faktori osas erinevad I perioodi teenindajad ja mitteteenindajad omavahel. II perioodi teenindajate ja mitteteenindajate vahel erinevust pole. Ka selles faktoris, sarnaselt eelmisele, toimus struktuurimuutusega seoses töötajate gruppide vahel ühtlustumine ning hinnangud muutusid sarnasemaks. I ja II perioodi teenindajad erinevad üksteisest ning omavahel erinevad ka I ja II perioodi mitteteenindajad. See näitab, et struktuurimuutus on toonud kaasa nii teenindajate kui ka mitteteenindajate hinnangute muutuse selles faktoris. Aritmeetilise keskmise tasemed on muutunud uues struktuuris madalamaks, mis tuleneb nii teenindajate kui ka mitteteenindajate hinnangute alanemisest. Kuna III faktor moodustub kahest alamfaktorist (faktorid IV ja V), saab viimaseid analüüsides teha täpsemalt kindlaks millistes aspektides muutus toimus.

IV faktori osas statistiliselt olulist erinevust ühegi grupi lõikes ei ole, seega I ja II perioodi võrdluses tervikuna muutust ei toimunud. V faktori osas erinevad omavahel I perioodi teenindajad ja mitteteenindajad. II perioodi teenindajate ja mitteteenindajate vahel erinevust ei ole. Seega, struktuurimuutusega seoses toimus muutus hinnangutes, mille tulemusena uues struktuuris teenindajate ja mitteteenindajate arvamused ühtlustusid. I perioodi teenindajate ja II perioodi teenindajate vahel erinevust pole, kuid erinevus on I perioodi mitteteenindajate ja II perioodi mitteteenindajate vahel. See

näitab, et muutus selles faktoris on toimunud eelkõige mitteteenindajate hinnangute muutusest. Uues struktuuris muutusid aritmeetilise keskmise tasemed madalamaks ning alanemine toimus mitteteenindajate hinnangute langusest. V faktori I ja II perioodi võrdluses tervikuna statistiliselt olulist erinevust pole, kuid kuna tegemist on alamfaktoriga, mis mõjutab temast moodustuvat põhifaktorit (III faktor), siis tuleb gruppide vahel esinevaid muutusi arvesse võtta III faktori juures.

I ja II perioodi võrdluses kokku oli statistiliselt oluline erinevus I, II ja III faktori osas, mis näitab, et nendes aspektides on toimunud muutus. IV ja V faktori osas erinevust ei tuvastatud. I faktori aritmeetilise keskmise tasemed muutusid kõrgemaks, mis tulenes nii teenindajate kui ka mitteteenindajate hinnangute paranemisest. II ja III faktori tasemed muutusid seevastu madalamaks. II faktori aritmeetilise keskmise tasemete alanemine on tingitud eelkõige mitteteenindajate hinnangute langusest ning III faktori alanemine on seotud mõlema grupi hinnangute alanemisega.

2.3 Struktuurimuutuse ja organisatsioonilise eestvedamise seosed

Struktuurimuutuse ja organisatsioonilise eestvedamise võimekuse seoste väljatoomiseks võrreldi antud bakalaureusetöö teoreetilises osas süstematiseeritud informatsiooni töö empiirilises osas saadud analüüsi tulemustega. Järgnevalt kirjutati lahti struktuurimuutuse ja organisatsioonilise eestvedamise seosed.

Esimese faktori (väline fookus ja sisene kontekst) lõikes olid samal perioodil teenindajate ja mitteteenindajate hinnangud sanased, mis näitab struktuuri sisemist ühtsust. Struktuurimuutusega seoses muutusid mõlema töötajate grupi hinnangud sarnaselt. Aritmeetilise keskmise tase muutus II perioodil kõrgemaks, ning see oli tingitud nii teenindajate kui ka mitteteenindajate hinnangute muutusest. Põhjuseks võib olla asjaolu, et seoses struktuurimuudatusega selgitati ja tutvustati töötajatele rohkem ettevõtte strateegilisi eesmärke. Uues struktuuris teadvustavad töötajad endale rohkem milline roll on nendel ettevõtte edukuse saavutamisel ning millist kasu nad ise ettevõtte edust saavad. Varasemas maatriksstruktuuris, kus ka juhtimine toimus mitme käsuliini kaudu, võisid töötajatel jääda ebaselgeks ettevõtte kui terviku strateegilised eemärgid.

Teise faktori (kontroll-tagasiside) osas I perioodil sisemist ühtsust ei olnud, teenindajad ja mitteteenindajad erinesid üksteisest. Struktuurimuutusega seoses toimus ühtlustumine ning teenindajate ja mitteteenindajate hinnangud muutusid sarnaseks. Kontroll-tagasiside süsteem näitab eneseregulatsiooni protsessi, mille üheks osana avaldub eesvedamine. Siia alla kuulub nii positiivne kui negatiivne tagasiside, mille kaudu töötaja saab oma käitumist suunata. Sellele faktorile vastavad aritmeetilise keskmise tasemed on uues struktuuris muutunud madalamaks ning hinnangute langus tuleneb eelkõige mitteteenindajate vastustest. Töötajad, eriti mitteteenindajad tunnevad, et tulemuste saavutamist ei märgata, ega tunnustata piisavalt ning see võib tuua kaasa motivatsiooni vähenemise. Eelmises, maatriksstruktuuri käis aruandmine paralleelselt kahele juhile ning seega ka tagasiside tuli kahelt juhilt, mis ühelt poolt võis tekitada positiivse sünergia. Positiivse sünergia tekkimine maatriksstruktuuris on võimalik, kui suudetakse ületada keerulisest süsteemist tulenevad konfliktid ja paika panna täpsed võimupiirid. Uues, funktsionaalses struktuuris saavad töötajad, põhiliselt just mitteteenindajad, tagasisidet ainult ühelt juhilt, millega seoses tagasiside hulk vähenes ning see võib olla põhjuseks, miks on mitteteenindajate hinnangud on muutunud madalamaks.

Kolmanda faktori (koostöövõrgustiku arhitektuur) analüüsist selgub, et I perioodi teenindajad ja mitteteenindajad erinesid üksteisest ning struktuurilist sisemist ühtsust ei olnud. Struktuurimuutusega seoses muutusid teenindajate ja mitteteenindajate hinnangud sarnaseks. Koostöövõrgustiku arhitektuur näitab organisatsioonivõrgustiku võimet töödelda informatsiooni, mis kogu organisatsiooni läbib. Selle faktori aritmeetiliste keskmiste tase on uues struktuuris madalam, mis tuleneb nii teenindajate kui ka mitteteenindajate hinnangute alanemisest. Kuna ettevõtte struktuur muutus tsentraliseeritumaks, võib madalamate hinnangute põhjus tuleneda asjaolust, et otsuselangetamine toimub töötajatest kaugemal ning otsuste vastuvõtmisel ei küsita enam nii palju töötajate arvamust nagu varem. Koostöövõrgustiku struktuuri alamfaktori (Tsentraliseerituse tase) analüüs näitas, et põhiliselt tunnevad otsustusõiguse ja tegevusvabaduse vähenemist mitteteenindajad.

Neljanda faktori (mitteformaalne kommunikatsioon) puhul ei esine erinevust ühegi grupi lõikes, mis näitab, et muutust mitteformaalses kommunikatsioonis pole toimunud.

See faktor näitab informatsiooni voolu läbi mitteametlike kanalite. Kuigi neljas faktor staatilisel olulisel määral ei muutunud, moodustab ta ühe osa põhifaktorist Organisatsioonisisene koostöövõrgustiku arhitektuur. Töö teoreetilisest osast selgub asjaolu, et mitteformaalne kommunikatsioon on oluline aspekt muutustega kiiresti kohanemisel, tasuks leida võimalusi kuidas erinevaid töötajate grupe kaasates saaks organisatsiooni suhtevõrgustiku kaudu liigutada suuremat hulka informatsiooni. Mitteformaalsete kanalite potentsiaali võiks organisatsioonis püüda paremini ära kasutada näiteks ühisürituste korraldamisega, mis aitaksid laiendada suhtlusvõrgustikku.

Viienda faktori (tsentraliseeritus) osas erinevad I perioodi teenindajad mitteteenindajatest, kuid II perioodil teenindajate ja mitteteenindajate vahel erinevust pole. Seega võib öelda, et muutus toimus ning teenindajate ja mitteteenindajate hinnangud muutusid sarnaseks. Muutus toimus mitteteenindajate hinnangute languse tõttu. I ja II perioodi vahel tervikuna statistiliselt olulist erinevust pole, kuid kuna antud alamfaktor on üks osa III faktorist, tuleb muutustega selles faktoris siiski arvestada. Tsentraliseerituse tase näitab informatsiooni voolu läbi formaalsete kanalite ning kuidas võim organisatsioonis on jaotatud. Aritmeetilise keskmise tasemed on uues struktuuris muutunud madalamaks, mis näitab et töötajad, eriti just mitteteenindajad tunnevad oma tegevusvabaduse ja otsustusõiguse vähenemist. Eelmises maatriksstruktuuris oli võimalik otsuseid langetada ilma tippjuhte kaasamata. Kuna uus struktuur on tsentraliseeritum ning osakonnajuhtide töö rohkem spetsialiseeritud on antud tendents loomulik.

Eelnevast tulenevalt võib öelda, et struktuurimuutus on seotud organisatsioonilise eestvedamise võimekuse muutusega selle mõningates aspektides. I ja II perioodi võrdlusest selgub, et uues, funktsionaalses struktuuris on teenindajate ja mitteteenindajate hinnangud muutunud sarnasemaks. Muutus on toimunud OEV kõigis põhifaktorites: väline fookus ja sisene kontekst, kontroll-tagasiside süsteem ning organisatsioonisisene koostöövõrgustiku arhitektuur. Struktuurimuutusega seoses on toimunud positiivne muutus faktori väline fookus ning sisene kontekst aspektides ning negatiivne muutus kontroll tagasiside ja organisatsioonisisese koostöövõrgustiku arhitektuuri aspektides. Toimunud struktuurimuutus on mõjutanud rohkem mitteteenindajate hinnanguid, mis võib tuleneda sellest, et mitteteenindajate

tööülesannetes ja vastutusalas toimusid suuremad muudatused ja need olid rohkem tajutavad. Faktorite aritmeetilise keskmise tasemed (v.a esimene faktor) on üldiselt muutunud madalamaks ning selle põhjuseks võib olla töö teoreetilises osas välja tulnud asjaolu, et töötajad on tihti vastu organisatsiooni muutmisele, kuna nad kogevad seda kui pealetükkivat ja häirivat muutust, mis segab rutiini ja omaseks saanud sotsiaalseid suhted. Madalamate hinnangute põhjuseks võib olla ka suurenenud töökoormus, mis tuleneb uutest tööülesannetest, samuti nõuab uute töösuhete ja uute strateegiliste eesmärkidega kohanemine aega. Uus situatsioon sunnib töötajaid mugavustsoonist välja tulema ning tekitab seetõttu ebakindlust. Töötajate negatiivne suhtumine muutustesse võib mõjuda halvasti organisatsiooni efektiivsele kohandumisele muutuva keskkonnaga, mistõttu tuleks leida võimalusi töötajate meelestatuse positiivsemaks muutmiseks. Kuna AS Kaubamaja näol on tegemist teenindusettevõttega, ning suure hulga töötajatest moodustavad esmatasandi töötajad, kes puutuvad igapäevaselt klientidega kokku, on oluline, et nende hinnangud väga palju ei langeks. Faktor kontroll-tagasiside näitab eneseregulatsiooni protsessi, mille üheks osaks on eestvedamine, peaks jälgima, et tagasiside kaudu saadetakse nii positiivset kui negatiivset tagasisidet. Kui töötaja saab ainult negatiivset tagasisidet, siis ta reguleerib oma tegevuse nõudmistega vastavaks, kuid eestvedamise avaldumist ei toimu, mistõttu võivad jääda avastamata uued aspektid, mis aitaksid kaasa innovatsioonile ja organisatsioonilisele muutumisele. Kuna töö teoreetilisest osast selgus, et informatsioon liigub nii formaalseid kui mitteformaalseid kanaleid pidi, aitaks töötajate hinnanguid faktori organisatsioonisisene koostöövõrgustiku arhitektuur valdkonnas tõsta näiteks ühisüritustega, mis aitaks kaasa suhtlusvõrgustiku laienemisele.

Kokkuvõte

Organisatsioon on kompleksne ja keerukas süsteem, mille struktuur ei piirdu ainult formaalse ja struktuuriskeemil nähtava osaga, vaid hõlmab ka mitteformaalseid suhteid. Töö autor võrdles erinevaid struktuuri konseptsioone ja käsitles ning tõi välja antud töö seisukohalt kõige olulisemad aspektid. Töö esimesest osast selgus, et töötajate eestvedamise võimekus, mis on salvestunud ettevõtte tegevusmustrisse ehk struktuuri on üheks muutustega kiiresti kohanemise eelduseks ja seega ka ettevõtte edukuse aluseks, mis on muutumas järjest olulisemaks arvestades tänapäevast kiiresti muutuvat keskkonda. Organisatsiooni struktuuri muutes püütakse saavutada parem tulemus kui oli enne muutust ning seetõttu pidas töö autor oluliseks uurida antud bakalaureusetöö käigus organisatsiooni struktuuri muutmise ja organisatsioonilise eestvedamise võimekuse seoseid AS Kaubamaja näitel.

Uurimuse empiirilises osas läbi viidud analüüsi tulemused näitavad, et organisatsiooni struktuuri tüüp muutus maatriksstruktuurist funktsionaalseks. Selgus, et organisatsiooni struktuuri muutus toob kaasa eestvedamise võimekuse muutuse selle mõningates aspektides ning seega ilmselt organisatsioonilise eestvedamise võimekuses tervikuna. AS Kaubamaja töötajate hinnangutest järeldeb, et uue struktuuri kasutuselevõtuga muutus töötajatele arusaadavamaks, et organisatsiooni eesmärkide saavutamine aitab saavutada ka isiklikke eesmärke ja unistusi. Samas tunnevad töötajad, eelkõige mitteteenindajad puudust konstruktiivsest tagasisidest ning arutelu võimalusest. Uues struktuuris on informatsioonivoog formaalsetes ja mitteformaalsetes kanalites muutunud väiksemaks, ei korraldata nii palju ühisüritusi kui varem ning otsuste vastuvõtmine toimub pigem kõrgematel organisatsiooni hierarhia tasanditel kui ühise arutelu käigus. Antud bakalaureusetöös tehtud järeldusi saab kasutada järgneva uuringu alusmaterjalina. Näiteks võiks uurida töötajatelt, millest täpsemalt on tingitud madalamad hinnangud ning mida ettevõtte saaks teha, et töötajate hinnangud oleksid kõrgemad.

Viidatud allikad

1. 50 aastat Kaubamaja. Koostaja Heili Lehtsaar. Tallinn: Menu Kirjastus, 2010, 160 lk.
2. **Amit, R., Schoemaker H. J. P.** Strategic Assets and Organizational Rent. Strategic Management Journal, 1993, Vol. 14, No. 1. pp. 33-46.
3. **Anderson, P.** Complexity Theory and Organization Science. Organization Science, 1999, Vol. 10, No. 3, Special Issue: Application of Complexity Theory to Organization Science, pp. 216-232.
4. **Barney, J. B.** Resource-Based Theories of Competitive Advantage: A Ten-Year Retrospective on the Resource-Based View. Journal of Management, 2001, Vol. 27, No. 6, pp. 643–650.
5. **Beer, M., Eisenstat R. A., Spector, B.** Why Change Programs Don't Produce Change. Harvard Business Review, 1990, Vol. 68, No. 6, pp 158-166.
6. **Beerel, A.** Leadership and Change Management. London: SAGE Publications, 2009, 261 p.
7. **Boonstra, J.** Dynamics of Organizational Change and Learning. West Sussex: John Wiley & Sons, 2004, 447 p.
8. **Brooks, I.** Organizational Behaviour – Individuals, Groups and Organization. 4th ed., Essex: Pearson Education Limited, 2009, 341 p.
9. **Burns, T., Stalker, G. M.** The Management of Innovation. 2nd ed., London: Tavistock Publications, 1961, 269 p.
10. **Chandler, A. D.** Strategy and Structure: Chapters in the History of the American Industrial Enterprise. 2nd ed., Washington D.C.: Beard Books, 1962, 463 p.
11. **Choo, C; Bontis, N.** The Strategic Management of Intellectual Capital and Organizational Knowledge. New York: Oxford University Press, 2002, 739 p.

12. **Collis, D.J.** How valuable are organizational capabilities? *Strategic Management Journal*, 1994, Vol. 15, pp. 143-152.
13. **Corkindale, G.** The Importance of Organizational Design and Structure. [http://blogs.hbr.org/corkindale/2011/02/the_importance_of_organization.html]. 11.02.2011
14. **Cummings, G.T; Worley, C.G.** *Organization Development & Change*. 9th ed. Mason: Cengage Learning, 2009, 760 p.
15. **Day, D.V, Gronn, P., Salas, E.** Leadership capacity in teams. *The Leadership Quarterly* 15, 2004, pp. 857 – 880.
16. **Drucker, P.** *The Coming of the New Organization*. Harvard Business Review on Knowledge Management, Boston: Harvard Business School Press, 1998, pp. 1-19.
17. **Dunn, S.C.** Motivatsion by Project and Functional Managers in Matrix Organizations. *Engineering Management Journal*, 2001, Vol. 13, No. 2, pp. 3-9.
18. **Fioretti, G; Visser, B.** A Cognitive Interpretation of Organizational Complexity. *Complexity & Organization*, 2004, Vol. 6, pp. 11-23.
19. **Ford, R.C., Randolph, W.A** Cross-Functional Structures: A Review and Integration of Matrix Organization and Project Management. *Journal of Management*, 1992, Vol. 18, No. 2. Pp. 267-294.
20. **Friedrich, T.L., Vessey, W.B., Schuelke, M.J., Ruark, G.A., Mumfor, M.D.** A Framework for Understanding Collective Leadership: The Selective Utilization of Leader and Team Expertise Within Networks. *The Leadership Quarterly*, 2009, Vol. 20, No. 6, pp. 933-958.
21. **Functional Organization.**
[http://www.managementstudyguide.com/functional_organization.htm]
01.05.2013
22. **Galbraith, J. R.** *Designing Complex Organizations*. Boston: Addison-Wesley Longman Publishing, 1973, 150 p.
23. **Grant, R. M.** *Prospering in Dynamically-Competitive Environments: Organizational Capability as Knowledge Integration*. *Organization Science*, 1996, Vol. 7, No. 4, pp. 375-387.

24. **Gronn, P.** Distributed Leadership as a Unit of Analysis. *The Leadership Quarterly*, 2002, Vol. 13, No. 4, pp 423-451.
25. **Hatch, M.; Cunliffe A.** *Organization Theory: modern, symbolic, and post-modern perspectives*. 2nd ed., 2006, Oxford: Oxford University Press, 310 p.
26. **Herold, D. M., Fedor, D. B.** *Change the Way You Lead Change: Leadership Strategies That Really Work*. 2008, California: Stanford University Press, 176 p.
27. **Hiller, N. J., Day, D. V., Vance, R. J.** Collective Enactment of Leadership Roles and Team Effectiveness: A field study. *The Leadership Quarterly*, 2006, Vol. 17, pp. 387-397.
28. **Hofmann, D. A; Jones, L. M.** Leadership, Collective Personality, and Performance. *Journal of Applied Psychology*, 2005, Vol. 90, No. 3, pp. 509-522.
29. **Johnson, J. D.** *Innovation and Knowledge Management*. The Cancer Information Service Research Consortium. Northampton: Edward Elgar Publishing, 2005, 296 p.
30. **Jones, G.** *Organizational Theory, Design, and Change*. Prendice Hall, 2009, 521 p.
31. **Joyce, W.F.** Matrix Organization: A Social Experiment. *Academy of Management Journal*, 1986, Vol. 29, No.3, pp. 536-561.
32. Kaubamaja Uue Töötaja Infopäev. 2007
33. Kaubamaja veebilehekülg. [www.kaubamaja.ee] 18.08.2012
34. **Kivipõld, K.** *Organizational Leadership Capability and its Evaluation Based on the Example of Estonian Service Organizations*. University of Tartu, The Faculty of Economics and Business Administration, 2011, 199 p. (doctoral thesis)
35. **Kivipõld, K., Vadi, M.** *Organizational Leadership Capability and Corporate Social Performance: the case across financial and retail services in Estonia*. *Baltic Journal of Management*, 2010, Vol. 5, No. 1, pp. 118-136.
36. **Laherand, M-R.** *Kvalitatiivne uurimisviis*. 2. tr., s.l.: Sulesepp, 2008, 384 lk.
37. **Lawrence, P. R., Lorsch, J.W.** *Organization and Environment: Managing Differentiation and Integration*. Harvard University, Division of Research, Graduate School of Business Administration, 1967, 279 p.
38. **Lemmik, J.** *Organisatsiooni Struktuur ja Disain*.

[<http://www.riigikantselei.ee/arhiiv/atp/Koolitus/oppematerjal/orgstr.htm#1.1.>]
18.11.2012

39. **Lewis, P; Goodman, S; Fandt, P; Michlitsch, J.** Management: Challenges for Tomorrow`s Leaders. 5th ed., Mason: Thomson South-Western, 2007, 468 p.
40. **Lissack, M. R.** Managing Complexity in Organizations: A View in Many Directions. *s.l.*: Praeger, 1999, 424 p.
41. **Marion, R.** The Edge of Organization. Chaos and Complexity Theories of Formal Social Systems. Thousand Oaks: SAGE Publications, 1999, 357 p.
42. **Marion, R., Uhl-Bien, M.** Leadership in Complex Organizations. The Leadership Quarterly, 2001, Vol. 12, No. 4, pp. 389-418.
43. **Mintzberg, H.** Structure in Fives: Designing Effective Organizations. Englewood Cliffs: Prentice Hall, 1983, 312 p.
44. **Mintzberg, H.** The Rise and Fall of Strategic Planning: Reconceiving the Roles for Planning, Plans, Planners. Toronto: Free Press, 1994, 464 p.
45. **Mintzberg, H.** The Structuring of Organizations: A Synthesis of the Research. Englewood-Cliffs: Prentice-Hall, 1979, 512 p.
46. **Mintzberg, H; Ahlstrand, B., Lampel, J.** The Strategy Safari: The Guided Tour Through The Wilds of Strategic Management. New York: The Free Press, 1998, 416 p.
47. **Mintzberg, H; Lampel, J; Quinn, J; Ghoshal, S.** The Strategy Process – Concepts, Contexts, Cases. 4th ed., Essex: Pearson Education, 2002, 1000 p.
48. **Morris, D. J.** Market Power and Business Strategy: in search of the unified organization. Westport: Quorum, 1996, 224 p.
49. **Mälberg, M.** Sisekommunikatsioon Majandusministeeriumis. Tartu Ülikool, Ajakirjanduse ja kommunikatsiooni osakond, 2001, 74 lk. (bakalaureusetöö)
50. **Newell, S., Tansley, C., Huang, J.** Social Capital and Knowledge Integration in an ERP Project Team: the importance of bridging and bonding. British Journal of Management, 2004, Vol. 15, pp. 43–57.
51. **Nunnally, J., Bernstein, L.** Psychometric theory. New York: McGraw-Hill Education, 1994, 752 p.

52. **O'Connor, P. M. G., Quinn, L.** Organizational capacity for leadership. In E. Van Velsor, & McCauley, C. (Eds.), *The Center for Creative Leadership Handbook of Leadership Development*, pp. 417-437
53. Organisatsiooniline kontekst.
[http://www.eope.ee/download/euni_repository/file/1357/2.%20moodul.rar/2.%20moodul/IA%20moodul%202.3..pdf] 12.08.2012
54. **Pearce, C.L., Conger, J.A.** Shared Leadership: Reframing the hows and whys of leadership. Thousand Oaks: Sage Publications, 2003, 330 p.
55. **Perrow, C.** Complex Organizations: A Critical Essey. 3th ed., New York: Random House, 1986, 307 p.
56. **Pollard, T.M.** Changes in mental well-being, blood pressure and total cholesterol levels during workplace reorganization: The impact of uncertainty. *International Journal of Work, Health & Organizations*, 2001, Vol. 15, No. 1. pp. 14–28.
57. **Robbins, S. P.** Organization Theory: Structure, Design and Applications. Upper Saddle Rive: Prendice Hall, 1990, 552 p.
58. **Roolaht, T.** Organisatsiooniliste Muutuste Võimalikud Probleemid ja Ohud Avalikus Sektoris: Ettevõtlike Arendamise Sihtasutuse Näitel
[http://www.mattimar.ee/publikatsioonid/ettevottemajandus/2005/14_Roolaht.pdf] 01.05.2013
59. **Schein, E. H.** The role of the founder in creating organizational culture. *Organizational Dynamics*, 1983, Vol. 12, No. 1, pp 13-28
60. **Schweiger, D.M., DeNisi, A.S.** Communication with employees following a merger: A longitudinal field experiment. *The Academy of Management Journal*, 1991, Vol. 34, No1, pp 110–135.
61. **Sine, W.D., Mitsuhashi, H., Kirsch, D.A.** Revisting Burns and Stalker: Formal Structure and New Venture Performance in Emerging Economic Sector. *Academy of Management Journal*, 2006, Vol 29, pp. 121-132.
62. **Smirch, L., Stubbart, C. C.** Strategic Management in an Enacted World. *The Academy of Management Review*, 1985, Vol. 10, No. 4, pp 724-736.

63. **Stinchcombe, A.** Social Structure and Social Organizations. In: J. G. March (Ed.), Handbook of Organizations, Chicago: Rand McNally & Company, 1965, pp. 142–193.
64. **Streiner, D.** Starting at the Beginning an Introduction to Coefficient Alpha and Internal Consistency. Journal of personality assessment, 2003, Vol. 80, No. 1, pp 99-103.
65. Teavitaja 2012. Kaubamaja organisatsioonisisene ajakiri.
66. **Thompson, J. D.** Organizations in Action: social science bases of administrative theory. New York: McGraw-Hill, 1967, 192 p.
67. **Tsai, W.** Social Capital, Strategic Relatedness and the Formation of Intraorganizational Linkages. Strategic Management Journal, 2000, Vol. 21, No. 9. pp. 925-939.
68. **Ulejev, G.** (2012) Mis on maatriksjuhtimine.
[<http://guidoulejev.wordpress.com/2012/01/03/mis-on-maatriksjuhtimine/>]
09.11.2013
69. **Uverskaja, E., Papp, Ü.** Organisatsiooni alusuuring infoauditi läbiviimiseks. Tallinna Ülikool, Infoteaduste Instituut, 2012.
70. **Valk, A.** Organisatsioon ja juhtimine avalikus sektoris. Tallinn: Ühiselu, 2003, 291 lk.
71. **Yin, R. K.** Case Study Research: Design and Methods. Thousand Oaks: Sage, 2003, 2019 p.
72. **Yukl, G.** Effective Leadership Behavior: What We Know and What Questions Need More Attention. Academy of Management Perspectives, 2012, Vol. 26, No 4, pp. 66.

Lisad

Lisa 1. OEV küsimustik

I OSA

1. Meil on arusaadavad, kõigile teadaolevad tegevusplaanid ja –kavad (äristrateegia)

ei ole üldse nõus 1 2 3 4 5 6 7 olen täiesti nõus

2. Meil on seatud nii peaesmärgid kui vahe-esmärgid

ei ole üldse nõus 1 2 3 4 5 6 7 olen täiesti nõus

3. Minu isiklikud eesmärgid ühilduvad organisatsiooni pikaajaliste eesmärkidega

ei ole üldse nõus 1 2 3 4 5 6 7 olen täiesti nõus

4. Osalen aktiivselt meie eesmärkide seadmise ja nende elluviimise kavade kujundamises

ei ole üldse nõus 1 2 3 4 5 6 7 olen täiesti nõus

II OSA

1. Suhtleme kaastöötajatega ka tööväliselt

üldse mitte 1 2 3 4 5 6 7 väga tihti

2. Meie organisatsioonis korraldatakse tööväliseid ühisüritusi

üldse mitte 1 2 3 4 5 6 7 väga tihti

3. Meie organisatsioonis korraldatakse tööga seotud ühisüritusi

üldse mitte 1 2 3 4 5 6 7 väga tihti

4. Meie organisatsioonis on kohad (puhkenurgad), kus käime koos, et suhelda oma kaastöötajatega

ei ole nõus 1 2 3 4 5 6 7 olen nõus

III OSA

1. Meil tööl suhtutakse üksteisesse kui võrdsetesse

ei ole üldse nõus 1 2 3 4 5 6 7 olen täiesti nõus

2. Meil on kõigil töötajatel piisavalt tegevusvabadust

ei ole üldse nõus 1 2 3 4 5 6 7 olen täiesti nõus

3. Meil toimub tähtsate otsuste vastuvõtmine ühise arutelu käigus

ei ole üldse nõus 1 2 3 4 5 6 7 olen täiesti nõus

4. Otsuste vastuvõtmisel on meil määravad kogemused ja pädevus, mitte ametipositsioon

ei ole üldse nõus 1 2 3 4 5 6 7 olen täiesti nõus

IV OSA

1. Arvan, et meie kontrollmeetodid on õiglasel

ei ole üldse nõus 1 2 3 4 5 6 7 olen täiesti nõus

2. Heade tulemuste saavutamist märgatakse

ei ole üldse nõus 1 2 3 4 5 6 7 olen täiesti nõus

3. Heade tulemuste eest tunnustatakse piisavalt

ei ole üldse nõus 1 2 3 4 5 6 7 olen täiesti nõus

4. Meil arutavad alluvad ja juhid, mida töötajad ootavad organisatsioonilt

ei ole üldse nõus 1 2 3 4 5 6 7 olen täiesti nõus

V OSA

1. Meie organisatsioon rakendab kõiki töötajate oskusi ja võimeid

ei ole üldse nõus 1 2 3 4 5 6 7 olen täiesti nõus

2. Meie organisatsioon pakub häid arenguvõimalusi

ei ole üldse nõus 1 2 3 4 5 6 7 olen täiesti nõus

3. Meie organisatsioon on edumeelne

ei ole üldse nõus 1 2 3 4 5 6 7 olen täiesti nõus

4. Meie organisatsioon tegeleb töö tulemuslikkuse tõstmisega

ei ole üldse nõus 1 2 3 4 5 6 7 olen täiesti nõus

5. Meie organisatsioon on edukas

ei ole üldse nõus 1 2 3 4 5 6 7 olen täiesti nõus

6. Meie organisatsioon suudab ka tulevikus edukalt püsida konkurentsis

ei ole üldse nõus 1 2 3 4 5 6 7 olen täiesti nõus

SUMMARY

ORGANIZATION STRUCTURE AND ITS RELATIONSHIP TO THE ORGANIZATIONAL LEADERSHIP BASED ON THE EXAMPLE OF AS KAUBAMAJA.

Liina Laks

Today`s organizations operate in rapidly changing conditions – they must adapt to unfamiliar and complex situations based on environment and have to be prepared to respond to the processes associated whit unpredictable developments.

Adapting to the environment requires organizational change, which is defined as a change in the existing work routines and strategies that affect the entire organization (Herold and Fedor, 2008). Usually this change also includes changes in organizational structure. Effective functioning of the management is based on the organization structure and influences employees behavior. A company`s employees are its greatest asset, and their skilful management is continuously important, but it must be considered, that it is interaction – employees in turn, affect the organization and therefore the sucess of the company. It requires knowledge, skills and abilities of all organization members to adapt to changes rapidly.

The subject of this research is actual due to globalization and the economic crisis which is forcing companies to operate more efficiently and therefore to review the organization`s strategy and the type of structure. It is important to understand what is the interrelationship between structural change and leadership.

Due to the economic situation, retail company AS Kaubamaja has also decided to change its structure. For any company, there is no best type of organization structure. It all depends on the specific situation, and therefore it would be necessary to describe and analyze different types of structures, their components and relationships with leadership.

The aim of this research is to bring out relationships between structural change and organizational leadership based on the example of AS Kaubamaja.

Research tasks:

- a) Make overview of organizational structure theoretical approaches
- b) Systematization of organizational change theoretical approaches
- c) Make theoretical overview of organizational leadership.
- d) Analyzing the formal structure change of AS Kaubamaja
- e) Organizational leadership capability (OLC) change analysis.
- f) Organization structure change and Organizational Leadership Capability change

Leadership capability is important in order to transfer strategic assets of organizations because it helps to achieve better performance on a daily basis with long-term success. Organizational leadership capabilities rely on the leadership skills and knowledge of the members of the organization and their skills and knowledge are embedded in the structure of an organization. The measurement of organizational leadership capability is important for improving organizational performance.

To fulfill the purpose of the research, the author compared two periods of structure change: I. period is 2003-2011 and II. period is from 2012 onwards, and also customer servants and non-servants. The results of the analysis indicate that the type of organizational structure changed from matrix structure to functional. It turned out that change in organizational structure will lead to a change in some aspects of organizational leadership capabilities. From the assessments of AS Kaubamaja employees, it can be concluded that with the new structure, it became clearer to employees that achieving the organization's goals also helps to achieve personal goals and dreams. However, employees, in particular non-servants, feel lack of constructive

feedback and discussion. With the new structure the flow of information in formal and informal channels became smaller, less collective events were organized than earlier and decisionmaking takes place at higher levels of the organization hierarchy, rather than a common discussion.

The findings of this study can be used as a base material for the following research. For example, a study to find out what company can do so that employees ratings would be higher.

Lihtlitsents lõputöö reprodutseerimiseks ja lõputöö üldsusele kättesaadavaks tegemiseks

Mina, Liina Laks,

1. annan Tartu Ülikoolile tasuta loa (lihtlitsentsi) enda loodud teose,
ORGANISATSIOONI ÜLESEHITUS JA SELLE SEOS
ORGANISATSIOONILISE EESTVEDAMISEGA AS KAUBAMAJA NÄITEL,

mille juhendaja on Kurmet Kivipõld,

- 1.1.reprodutseerimiseks säilitamise ja üldsusele kättesaadavaks tegemise eesmärgil, sealhulgas digitaalarhiivi DSpace-is lisamise eesmärgil kuni autoriõiguse kehtivuse tähtaja lõppemiseni;
- 1.2.üldsusele kättesaadavaks tegemiseks Tartu Ülikooli veebikeskkonna kaudu, sealhulgas digitaalarhiivi DSpace'i kaudu kuni autoriõiguse kehtivuse tähtaja lõppemiseni.
2. olen teadlik, et punktis 1 nimetatud õigused jäävad alles ka autorile.
3. kinnitan, et lihtlitsentsi andmisega ei rikuta teiste isikute intellektuaalomandi ega isikuandmete kaitse seadusest tulenevaid õigusi.

Tartus, **26.05.2014**